



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen laskennan työkalu kiinteistönhoitoalan pienyritykselle

Särkisilta, Jesse

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen laskennan työkalu kiinteistöhoitoalan pienyritykselle

Särkisilta Jesse
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Särkisilta Jesse

Sisäisen laskennan työkalu kiinteistönhoitoalan pienyritykselle

Vuosi 2016 Sivumäärä 56

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa rakennettiin työkalu toimeksiantajayrityksen kasvuprosessin, kannattavuuden hallinnan ja hinnoittelun tueksi. Työkalu räätälöitiin juuri toimeksiantajan liiketoiminnan, kustannusrakenteen ja toiveiden mukaiseksi. Lopputulos ei sellaisenaan toimisi minkään muun yrityksen työkaluksi, mutta pienten muutosten jälkeen työkalua voisi hyödyntää myös jokin toinen kiinteistönhoitoalan pienyritys.

Työ koostuu teoriaosuudesta, työkalun rakennusvaiheen ja toimintalogiikan selvityksestä, sekä varsinaisesta työkalusta, joka on erillinen Microsoft Excel- tiedosto. Keskeisimpiä aihealueita työssä ovat kustannuslaskenta, katetuottolaskenta, toimintolaskenta, investointilaskenta, budjetointi sekä hinnoittelu. Tietoa teoriaosuuteen hankittiin alan kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Työn lähtökohtien selvittämisen ja varsinaisen työkalun rakentamisen vaiheissa tietoa saatiin VFM-Palvelut Oy:n kirjanpidosta ja vapaamuotoisista kokouksista yrittäjän kanssa.

Lopputuotoksena rakennettiin neljä eri työkalua. Ensimmäinen tehtiin resurssien tarpeen laskemisen ja hinnoittelun tueksi. Kyseinen työkalu rakennettiin toimintolaskentaan perustuen ja se osoittaa kuinka paljon laskennan alla oleva kohde arviolta vaatii työaikaa. Toisen työkalun avulla yrittäjä voi analysoida liiketoimintansa kannattavuutta eri kapasiteeteilla, toimintasuhteilla, hinnoilla, katteilla ja kustannusrakenteilla. Työkalu tekee yrittäjän antamiin lukuihin perustuen katetuottoajattelun mallisen laskelman sekä useita tunnuslukuja. Kolmas työkalu antaa yrittäjälle tietoa investoinnin kannattavuudesta hänen syöttämiinsä kassavirtoihin perustuen. Neljäntenä työkaluna tehtiin tulos- ja kassabudjettipohjat, jotka on rakennettu räätälöidysti yrityksen kirjanpidon materiaalin mukaisesti.

Yrittäjä oli lopputulokseen erittäin tyytyväinen ja uskoi työkalusta olevan oleellista hyötyä jopa vuosiksi eteenpäin. Yrityksen sisäisen laskennan seuraava vaihe voisi olla tarkempi todellisen suorituskyvyn mittaaminen, jolloin työkalua voisi kehittää vielä tehokkaammaksi ja tarkemmaksi kokonaisuudeksi.

Asiasanat: Sisäinen laskenta, kustannuslaskenta, toimintolaskenta, kannattavuus, budjetointi

Särkisilta Jesse

Management Accounting Tool for a Small Real Estate Management Company

Year	2016	Pages	56
------	------	-------	----

This thesis presents the results of research development work conducted for the client, in which a toolbox was created to support the growth process, profitability and pricing decisions. The tool was built precisely to meet client's business and cost structure and his wishes. The final result would not suit any other company as such, but after small changes the toolbox could be used by other small real estate management companies as well

The thesis consists of theory, presentation of operation logics of the toolbox and the tools in a separate Excel file. Most central subjects are cost accounting, contribution margin analysis, activity-based accounting, investment calculation, budgeting and pricing. The main information sources for the theory part were management accounting literature and digital sources. To clarify the starting point and to make the most suitable tool for the client, meetings were held and client's bookkeeping was also studied.

Four different tools were made as the final result. The first one was made to support the calculation of the sources needed and pricing. This tool is based on activity-based accounting and it presents how much certain target requires working hours. The second tool is built to help the client to analyze his business's profitability in different capacities, utilizations, prices, margins and cost structures. The tool presents contribution margin calculations and indicators based on the figures the user has filled in. The third tool presents information on profitability of investment based on cash flows that the user has filled in. The fourth tool is the budget sheets based on the bookkeeping of the company.

The entrepreneur was most pleased with the toolbox and quite confident that it would give him better understanding of cost-effect management in the near future and years to come. The next step in management accounting of VFM could be more precise measurement of the capacity and building the tool into an even more effective and precise one as a whole.

Keywords: Management accounting, cost accounting, activity based accounting, profitability, budgeting

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	6
1.2	Kehittämiskohde, tausta ja tavoitteet	7
2	Sisäinen laskenta	8
2.1	Kustannuslaskenta	8
2.1.1	Kustannusluokituksia	9
2.1.2	Perinteinen kustannuslaskenta	12
2.1.3	Menojen jaksoitus ja poistot	16
2.2	Kapasiteetti ja toiminta-aste	17
2.3	Katetuottolaskenta	18
2.3.1	Kriittinen piste ja varmuusmarginaali	20
2.3.2	Asiakaskate	21
2.3.3	Katetuoton parantaminen ja herkkyyshanalyysi.....	22
2.4	Investointilaskelmat	22
2.5	Toimintolaskenta	24
2.5.1	Toimintoajattelu	25
2.5.2	Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa	26
2.6	Hinnoittelu	28
2.7	Budjetointi	30
3	Työkalut	34
3.1	Toimintoperusteinen resurssilaskuri	34
3.2	Kustannus- ja kannattavuustyökalu	36
3.3	Investointilaskin	43
3.4	Budjettipohjat	45
4	Lopputuloksen arviointi	49
4.1	Toimeksiantajan palaute	49
4.2	Oma arviointi	49
	Lähteet	50
	Kuviot	52
	Taulukot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Palveluliiketoiminnassa usein suuri osa kustannuksista on kiinteitä, kuten työntekijöiden palkat, koneet ja kalusto, toimitilan vuokra ja sähkökustannukset. Niin myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla, joka toimii kiinteistönhuoltoalalla. Kyseinen yritys on yhden henkilön sivutoiminen projekti. Visiona on kasvaa kannattavasti seuraavien vuosien aikana siinä määrin, että ulkopuolisenkin työvoiman palkkaaminen tulisi ajankohtaiseksi. Tämä tuo omia haasteita kustannusten ja kannattavuuden hallintaan, sillä kiinteät kustannukset kasvavat kapasiteetin kasvaessa portaittain.

Terve talous on jokaisen yrityksen tärkein elinehto. Mikään yritys ei pysy pystyssä, mikäli se kuluttaa enemmän kuin tuottaa. Taloudellinen tieto antaa yrityksen päättäjille tärkeitä apuvälineitä päätöksenteon tueksi. (Viitala & Jylhä 2014, 306.) Yritysten on suunniteltava toimintaansa siten, että se tuottaa taloudellista ylijäämää. Mitä tavaroiden ja palveluiden myynnillä ansaitaan, ei saa jäädä alle sen, mitä yrityksen käynnissä pitäminen maksaa. Yrityksen on siis oltava kannattava, mikäli se aikoo pysyä hengissä. (Andersson, Ekström, & Gabrielsson 2001, 56.) Karjalaisen (2013, 5) mukaan talousajattelu mielletään usein monimutkaiseksi ja vaikeaksi, mutta näin ei välttämättä tarvitse olla. Talouden suunnittelu voi olla myös innostavaa, käytännöllistä ja helppoa. Tämä onnistuu kun löydetään hyvät yksinkertaiset työkalut ja keskitytään olennaiseen.

”Talous on yritykselle välttämätön kompassi. Se osoittaa tuottavimman suunnan. Talous on kello, joka mittaa väliaikoja ja joskus myös lopputuloksia. Talous on ongelmien olemassaolosta kertova kuumemittari tai palohälytin, joka kertoo ajoissa, jos tulipalo on syttymässä” (Karjalainen 2013, 5.)

1.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa todellinen työkalu toimeksiantajayrityksen kasvuprosessin, kannattavuuden hallinnan ja hinnoittelun tueksi.. Kyseessä on näin ollen tutkimuksellinen kehittämistyö. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 24) ovat määritelleet tutkimuksellisen kehittämistyön kuuden kohdan prosessiksi, jonka lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi etenee heidän mukaansa seuraavasti:

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen
3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen

4. Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu
5. Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa
6. Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi

1.2 Kehittämiskohde, tausta ja tavoitteet

Kiinteistöpalvelualalla työskentelee yli 100 000 henkilöä ja se työllistää varsin vakaasti talouden vaihtuvissa suhdanteissa. Työllisyyttä pitää yllä palvelun jatkuva tarve, sillä kiinteistöt tarvitsevat hoitoa säännöllisesti. Kun kiinteistöä hoidetaan ammattitaitoisesti, se vaikuttaa kiinteistön käytettävyyteen, turvallisuuteen ja viihtyvyyteen. Tämän ansioista se myös säilyttää arvonsa paremmin. Tulevaisuudessa keskeisiä osaamisalueita ovat asiakaslähtöisyys, tekninen osaaminen ja ekotehokkuus. (ammattinetti.fi)

VFM-Palvelut Oy (Value For Money) on kiinteistöhoitoalan start up -yritys. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 2015 yksityisenä elinkeinoharjoittajana, mutta on muuttanut yritysmuotonsa 1.1.2016 osakeyhtiöksi. VFM työllistää tällä hetkellä yhden henkilön, yrittäjän, joka on kuitenkin toisessa yrityksessä kokoaikaisessa päivätyössä. VFM on siis hänen sivutoiminen projektinsa, jonka tarkoitus on lähitulevaisuudessa työllistää hänet täysipäiväisesti. Pitkän tähtäimen tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen siinä määrin, että ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi ja yrittäjä voi lopulta siirtyä hallinnollisiin tehtäviin.

VFM:n liikevaihto oli vuonna 2015 noin 36 700€, ja se koostui yhden asunto-osakeyhtiön kiinteistöhoitosopimuksesta syntyvistä kiinteistä-, projekti- ja tuntiveloitusperusteisista tuotoista. Kiinteistöhoitosopimuksen kiinteään kuukausihintaan kuuluu tietyt palvelut ja sen lisäksi tuottoa saadaan erillisesti veloitettavista töistä. Toiminnan lähtökohtana on tuoda kiinteistöhoito lähelle asiakasta, pitäen asioiden hoitaminen helppona ja sopimuksen mukaisena. (A. Saarinen, henkilökohtainen tiedonanto 31.1.2016.)

Kehittämistehtävä

VFM:n ulkoinen laskenta on ulkoistettu tilitoimistoon. Myynti ja markkinointi on jo suunniteltu sekä organisoitu ja operatiivinen osaaminen on myös kunnossa. Jotta toimintaa pystytään suunnittelemaan analyyttisemmin, kokee yrittäjä tarvitsevansa ulkoista apua sisäiseen laskentaan liittyvissä asioissa. Tämän työn tarkoitus on rakentaa Microsoft Excelillä juuri VFM-Palveluille räätälöity sisäisen laskennan työkalu. Tavoitteena on tuoda työkalulla apua investointipäätöksiin, resurssienhallintaan, hinnoitteluun, asiakaskannattavuuden hallintaan ja muihin talouspäästötilanteisiin. Tavoitteena on myös saada työkalun avulla eri kiinteistöt vertailukelpoisiksi keskenään, jolloin yrittäjä saa työkalun avulla mahdollisimman tarkan arvion kunkin tulevaisuuden kiinteistön vaatimasta resurssitarpeesta.

Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta sekä toimeksiantajalle tehdystä työkalusta. Teoriaosuudessa (luku 2) käsitellään työkalun kannalta olennaisimpia sisäisen laskennan termejä, lainalaisuuksia ja menetelmiä. Aineistoa työhön kootaan kirjallisista lähteistä, toimeksiantajan kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä, sekä yhteisistä kokouksista yrittäjän kanssa.

2 Sisäinen laskenta

Yritys valmistaa ja myy tuotteita, eli tuotteita tai palveluita. Ruokakaupan tuotteita ovat myytävät elintarvikkeet, ja kodinkoneliikkeen tuotteita ovat esimerkiksi TV:t ja stereot. Myös palvelut ovat tuotteita, kuten vartiointipalvelut tai parturin suorite, eli hiusten leikkuu. (Stenbacka, Mäkinen, & Söderström 2000, 10.) Yritys tarvitsee tuotannontekijöitä tuotteiden aikaansaamiseksi. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, koneet sekä laitteet. Myös henkilökunnan työsuoritukset ja yrityksen ulkopuolelta ostetut palvelut ovat tuotannontekijöitä. Yrityksen ulkopuolelta ostettuja palveluita ovat esimerkiksi mainostoimiston palvelut, tilitoimistopalvelut ja lakiasiainpalvelut. (Stenbacka ym. 2000, 10; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 84.)

Sisäinen laskentatoimi avustaa yrityksen johtoa liiketoiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa sekä valvontaa koskevassa päätöksenteossa. Sisäistä laskentaa kutsutaan toisinaan myös johdon laskentatoimeksi ja se korostuu laskelmien hyväksikäyttönä päätöksenteon tukena. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.) Yrityksen toimintaa varten tehtävissä laskelmissa pyritään löytämään yrityksen kannalta paras toteuttamisratkaisu eri toimintoihin. Näiden laskelmien tekotapaa ei määrää laki tai muut määräykset, toisin kuin kirjanpidossa ja verotuksessa. (Stenbacka ym. 2000, 7.)

Käyttölaskelmat voidaan jakaa niiden käyttötarkoituksen mukaan suunnittelu-, informointi-, ja tarkkailulaskelmiin. Suunnittelussa käytetään apuna vaihtoehtolaskelmia, joiden avulla vertaillaan eri vaihtoehtoja keskenään ja pyritään löytämään niistä parhaat. (Eskola & Mäntysaari 2006, 9.)

2.1 Kustannuslaskenta

Liiketoimintaa ei voi harjoittaa ilman kustannuksia. Tästä syystä ne tulee tuntea mahdollisimman hyvin, jotta toiminnan taloudellisuus ja kannattavuus voidaan selvittää ja ymmärtää. Kustannus on määriteltävissä tuotannontekijän rahassa mitattu käyttö tai kulutus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 46-47.)

Yrityksen varsinaisen toiminnan tuotot syntyvät tuotteiden tai palveluiden, eli suoritteiden myynnistä. Tuotot voidaan laskea tuote- tai palvelukohtaisesti, mutta myös esimerkiksi tuoteryhmäkohtaisesti tai ajallisesti. Tuoteryhmäkohtaisella laskemisella tarkoitetaan esimerkiksi kauppaliikkeessä vaateosaston- ja kenkäosaston tuottoja. Ajallisella laskemisella tarkoitetaan esimerkiksi päivittäisen- tai viikoittaisten tuottojen laskemista. Usein tuottoja seurataan myös asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisesti. Tuottojen ja kustannusten aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan sitä, että tuotto tai kustannus kohdistetaan juuri siihen kohteeseen, joka on ne aiheuttanut. Käsitettä kustannus käytetään sisäisessä laskennassa, kun taas ulkoisen laskennan puolella puhutaan kuluista tai menoista. Kulu on se osa menosta, josta ei enää ole odotettavissa tuloa. (Stenbacka, Mäkinen, & Söderström 2003, 25-26.)

Kustannusten allokoinnilla tarkoitetaan nimenomaan niiden kohdistamista aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Kustannusten allokointi on laskentatoimen yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä tehtävistä. Jotta pystytään tuottamaan relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi, on tiedettävä mahdollisimman tarkasti, kuinka paljon todellisuudessa esimerkiksi jonkin tietyn tuotteen valmistaminen maksaa yritykselle.

(Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 86)

2.1.1 Kustannusluokituksia

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 56.) mukaan kustannusten luokittelu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on kaikkein yleisin luokitus. Muuttuvat kustannukset ovat niitä, jotka kasvavat ja vähenevät toiminta-asteen mukaan. Muuttuvista kustannuksista selkein esimerkki lienee raaka-aineet ja kauppaliikkeen myytävien tavaroiden hankintamenot.

Muuttuvat kustannukset ovat tasasuhteisia, eli lineaarisia silloin, kun muuttuvat kustannukset yksikköä kohden ovat samat riippumatta siitä kuinka paljon hyödykettä tuotetaan. Muuttuvat kustannukset voivat myös suoritetta kohden nousta toiminta-asteen kohotessa. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, jos yritys valmistaa tuotetta ylitöinä, jolloin palkkakustannukset ovat normaalia suuremmat. Tällöin puhutaan kiihtyvistä tai progressiivista kustannuksista. Tämän ilmiön vastakohta on alenevasti tai degressiivisesti muuttuvat kustannukset, jolloin muuttuvat kustannukset suoritetta kohden laskevat. Näin voi tapahtua esimerkiksi raaka-aineen yksikköhinnan laskiessa kun tietty tilausmäärä ylittyy. (Stenbacka ym. 2003, 27-28.)

Kiinteät kustannukset eivät riipu toiminta-asteen muutoksista, vaan ovat nimensä mukaisesti kiinteitä. Yleisimpiä kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi koneiden ja laitteiden poistot, ti-

lavuokrat, sähkökulut ja erilaiset hallinto-, edustus-, atk- ja toimistotarvikekustannukset. Samoin esimerkiksi kirjanpidosta ja muista lakisääteisistä toimista syntyy kustannuksia toiminnan laajuudesta riippumatta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 56-57; Stenbacka ym. 2003, 29.)

Kiinteät kustannukset eivät kuitenkaan kaikissa tilanteissa ole täysin kiinteitä, vaan ne muuttuvat yrityksessä tehtävien toimenpiteiden mukaan. Yritys voi esimerkiksi hankkia uusia toimitiloja toiminnan laajentuessa tai vaihtoehtoisesti luopua toiminnan supistuessa. Tällöin kiinteät kustannukset muuttuvat hyppäyksittäin. Kiinteät kustannukset voi muuttua myös hinnanmuutosten seurauksena, kuten esimerkiksi vuokrankorotuksen. Osa kiinteistä kustannuksista määräytyy tarveharkintaisesti, kuten esimerkiksi yrityksen toimitilojen siivous- ja lämmityskustannukset. Joskus jopa yrityksen myynti voi vaikuttaa kiinteisiin kustannuksiin, jos myymälätilan vuokra on määritetty vuokrasopimuksessa siten, että se on ennalta määrätty prosenttiosuus yrityksen kuukausimyynnistä, mutta vähintään kiinteän sopimusvuokran suuruinen. (Stenbacka ym. 2003, 30-31.)

Kun lasketaan muuttuvat- ja kiinteät kustannukset yhteen, saadaan yrityksen kokonaiskustannukset. Siksi kokonaiskustannukset muuttuvat euromääräisesti muuttuvien kustannusten mukaan. (Stenbacka ym. 2000, 8.)

Välittömät ja välilliset kustannukset

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset jaetaan usein laskentateknisen käsittelyn vuoksi välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat hyvin usein luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. Ne pystytään kohdistamaan luontevasti suoraan tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle, koska syy-yhteys on selvä. Tyypillisiä välittömiä kustannuksia ovat raaka-aineet ja tarvikkeet, alihankinnat ja työntekijöiden palkat, jotka valmistavat kyseistä tuotetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 58.)

Välillisiä kustannuksia ei sen sijaan voida kohdistaa suoraan tietylle tuotteelle, vaikka ne olisivatkin yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Sen takia välillisiä kustannuksia kutsutaan usein myös yleiskustannuksiksi. Kuitenkin myös välilliset kustannukset pyritään kohdistamaan eri tuotteille, tuoteryhmille tai osastoille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Esimerkiksi liikehuoneiston vuokra voidaan jakaa eri tuoteryhmille niiden tarvitseman lattiapinta-alan suhteessa. Luonteeltaan välilliset kustannukset voivat olla muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. (Stenbacka ym. 2003, 40-41.)

Erilliskustannukset ja yhteiskustannukset

Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan yksittäisille laskentakohteille, kuten tuotteelle tai tuoteryhmälle. Erilliskustannukset jäävät pois, mikäli kyseinen tuote- tai tuoteryhmä poistuu valikoimasta. Vaihtoehtoisesti jos yrityksen valikoimaan tulee uusi tuote, voi tämä aiheuttaa erilliskustannuksia. Yhteiskustannukset ovat ja pysyvät yksittäisestä laskentakohteesta riippumatta. Yksittäisen tuotteen, tuoteryhmän, projektin tai osaston kustannuksissa tapahtuvilla muutoksilla ei ole suoraa vaikutusta yhteiskustannuksiin. Usein muuttuvat kustannukset ovat erilliskustannuksia ja kiinteät kustannukset yhteiskustannuksia. Jako erillis- ja yhteiskustannusten välillä voi riippua myös näkökulmasta, josta asiaa tarkastellaan. Yksittäisen toimintayksikön kannalta sen kiinteät kustannukset ovat yhteiskustannuksia, mutta jos asiaa tarkastellaan koko yrityksen näkökulmasta, ovat ne kuitenkin kiinteitä erilliskustannuksia. (Stenbacka ym. 2003, 41.)

Kuvio 1 havainnollistaa edellä käsiteltyjä kustannusluokituksia. Vaikka esimerkiksi muuttuvat kustannukset ovat usein välittömiä kustannuksia, ei näin aina kuitenkaan ole. Ero eri kustannusluokitusryhmien välillä on kuitenkin usein kovin häilyvä, joten usein jokin tietty kustannus on sekä välitön, muuttuva että myöskin erillinen.

Erillis-kustannukset	Muuttuvat kustannukset	Välittömät kustannukset	Kokonais-kustannukset
		Välilliset kustannukset	
Yhteis-kustannukset	Kiinteät kustannukset		

Kuvio 1 Kustannusluokitukset (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 55)

Relevantit ja irrelevantit kustannukset

Jako relevantteihin ja irrelevantteihin kustannuksiin lähtee täysin laskentatilanteen luonteesta ja päätöksenteon tarpeesta. Tulevaisuutta koskevassa päätöksessä relevantteja kustannuksia ovat ne, joihin päätös vaikuttaa. Jo aikaisemmin toteutuneet, tai kaikissa vaihtoehdoissa samat tulevaisuuden kustannukset ovat irrelevantteja. Johdon laskentatoimen ammatitaidosta riippuu, miten jaottelu osataan tehdä kussakin tapauksessa.

(Suomala, Manninen, & Lyly-Yrjänäinen 2011, verkkojulkaisu. 4.4 kustannusluokitukset.)

Uponneet ja vaikutettavissa olevat kustannukset

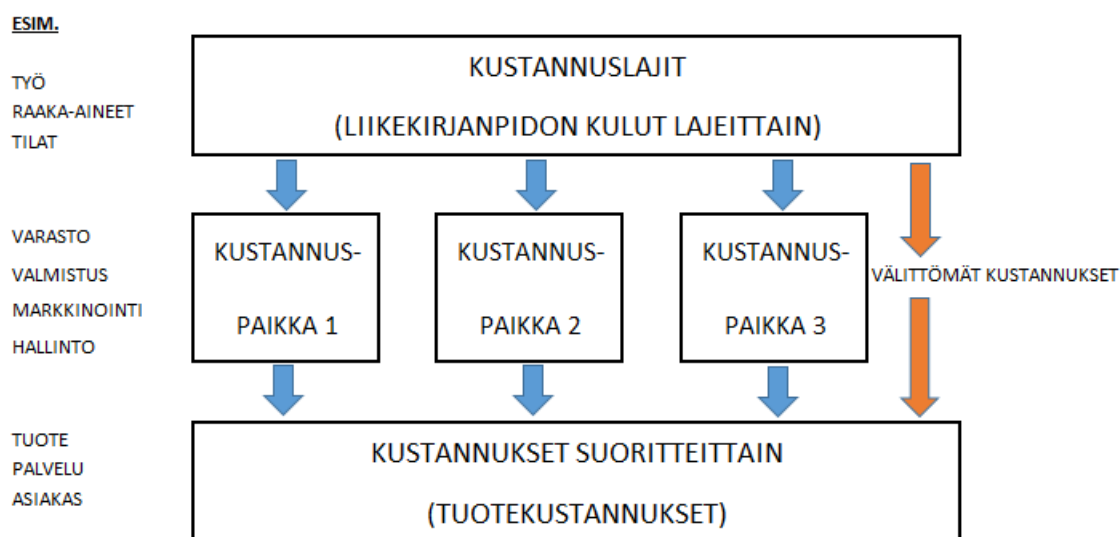
Jaottelu uponneisiin sekä vaikutettavissa oleviin kustannuksiin on hyvin lähellä jakoa relevantteihin ja irrelevantteihin. Uponneet kustannukset ovat kuitenkin yleensä historiallisesti jo toteutunutta resurssinkäyttöä kuvaavia kustannuksia, kun taas vaikutettavissa olevat kustannukset edustavat tulevaisuutta. Jaotteluun siis vaikuttaa nimenomaan ajallinen perspektiivi: tulevaisuus on relevanttia ja menneisyys irrelevanttia. Kun esimerkiksi yritys on jo hankkinut jonkin laitteen, ei sen hankintaan liittyviä kustannuksia pysty enää muuttamaan, mutta laitteen käyttötavoilla voidaan kuitenkin vaikuttaa tulevaisuuden kustannuksiin.

(Suomala ym. 2011, verkkojulkaisu. 4.4 kustannusluokitukset.)

2.1.2 Perinteinen kustannuslaskenta

Perinteinen kustannuslaskenta etenee yrityksessä vaihe vaiheelta. Ensin määritellään kustannukset lajeittain, sen jälkeen kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille ja lopulta määritetään tuotteen, palvelun tai esimerkiksi asiakkaan kustannukset. Esimerkiksi ravintolan kustannuslajeja ovat raaka-aineet, tilojen vuokrat, työntekijöiden palkat ja kuljetuskustannukset. Nämä kustannukset jaetaan kustannuspaikoille, joita ravintolassa ovat esimerkiksi, keittiö, varasto, markkinointi ja hallinto. Viimeisenä vaiheena eri kustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan lopputuotteelle eli määritetään myytävän ruoka-annoksen tai palvelun yksikkökustannus. Asiaa havainnollistaa kuvio 2.

(Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, & Niskanen 2012, 193-194.)



Kuvio 2 Perinteinen kustannuslaskenta (Alhola 2008, 12)

Etenkin palvelualoilla henkilöstöstä johtuvat kustannukset ovat Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 84-85.) mukaan keskeinen kustannuslaji. Työkustannusten keskeinen tekijä on palkkakustannus. Ennakkolaskennan lähtökohtana on arvio tarvittavasta työmäärästä, kun taas jälkilaskennassa huomioidaan todellisuudessa käytetty työaika ja maksettu korvaus. Yrityksen maksama kokonaistyövoimakustannus koostuu bruttopalkasta, sekä välillisistä työvoimakustannuksista, joista suurin osa on lakisääteisiä.

Suoritekohtainen kustannuslaskenta (yksikkökustannus)

Yksikkökustannus tarkoittaa yhdelle hyödykkeelle kohdistuvia kustannuksia. Ne voidaan laskea kolmella eri kustannustyyppillä: muuttuvat-, kiinteät ja keskimääräiset yksikkökustannukset. Muuttuvat yksikkökustannukset saadaan jakamalla koko yrityksen muuttuvat kustannukset tuotantomäärällä. Kiinteät kustannukset lasketaan jakamalla yrityksen kiinteät kustannukset suoritemäärällä. Keskimääräiset yksikkökustannukset saadaan jakamalla kokonaiskustannukset tuotantomäärällä. (Stenbacka ym. 2003, 33-36.)

Jakolaskenta

Mikäli yritys valmistaa ainoastaan yhtä tuotetta, jonka tuotantomäärä tiedetään, voidaan kustannuslaskennassa käyttää suoraa jakolaskentaa. Tuotteen tai palvelun kustannus saadaan tällöin jakamalla kaikki kustannukset suoritemäärällä. (Jormakka ym. 2012, 194.)

$$\text{Suoritteen yksikkökustannus} = \frac{\text{laskentakauden kustannukset}}{\text{toteutunut suoritemäärä}}$$

Suoritekohtaiset kalkyyli

Minimikalkyyliissä suoritteelle kohdistetaan ainoastaan ne kustannukset, jotka välittömästi tai lyhyen ajan kuluessa aiheutuvat sen valmistamisesta markkinoinnista jne. eli nimenomaan muuttuvat kustannukset tai tuotteesta johtuvat erilliskustannukset.

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{suoritemäärä}}$$

Keskimääräiskalkyyliissä kaikki laskentakauden kustannukset kohdistetaan suoritteelle. Varsinkin pitkän aikavälin vaihtoehtolaskelmissa keskimääräiskalkyyli voi antaa realistisen kuvan tilanteesta. Kustannukset muuttuvat kuitenkin välittömästi toiminta-asteen muuttuessa. Tämä on otettava huomioon tai muuten tulokset saattavat vääristyä.

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden kokonaiskustannukset}}{\text{suoritemäärä}}$$

Toimintasuhteen vaihteluiden vaikutuksen eliminoimiseksi on kehitetty normaalikalkyyli. Siinä suoritteelle kohdistetaan kustannuksia ainoastaan normaalin toiminta-asteen mukaisesti. Normaalikalkyyliä on pidetty turvallisena ja perinteisenä kalkyylinä esimerkiksi hinnoittelun kannalta.

$$\text{Normaalikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{todellinen suoritemäärä}} + \frac{\text{laskentakauden kiinteät kustannukset}}{\text{normaali suoritemäärä}}$$

(Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 116-119.)

Lisäyslaskenta

Lisäyslaskenta sopii myös sellaisille yrityksille, jotka tuottavan monenlaisia tuotteita tai palveluja. Lisäyslaskentaa käytetään myös silloin, kun tuote tai palvelu on yksilöllinen, kuten rakennus- tai suunnitteluprojekti. Lisäyslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteelle, ja välilliset kustannukset kohdistetaan ensin kustannuspaikoille ja sieltä suoritteelle valittua kohdistusperustetta käyttäen. (Jormakka ym. 2012, 197.)

Valmistusyrityksissä välittömiä kustannuksia ovat raaka-aineet ja valmistuspalkkakustannukset. Välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteille yleiskustannuslisien avulla. Ainelisän avulla kohdistetaan suoritteelle varaston eli tavaroiden hankinnan ja varastoinnin välilliset kustannukset. Varaston välillisiin kustannuksiin kuuluu esimerkiksi siellä työskentelevien työntekijöiden palkat ja varaston koneiden poistot. Ainelisän avulla suoritteelle kohdistetaan välillisiä kustannuksia välittömien raaka-aine kustannusten suhteessa, joten kaava on seuraavanlainen: (Jormakka ym. 2012, 197.)

$$\text{Ainelisä \%} = \frac{\text{välilliset ainekustannukset}}{\text{välittömät raaka-aineet}} \times 100$$

Tavoitevoitto on yrityksen etukäteen määrittämä tulostavoite, joka kohdistetaan suoritteelle kokonaiskustannusten suhteessa. (Jormakka ym. 2012, 198.)

$$\text{Voittolisä (\%)} = \frac{\text{tavoitevoitto}}{\text{kokonaiskustannukset}} \times 100$$

Kauppaliikkeessä välittömiä kustannuksia ovat tavarakustannukset. Tavoitevoitto ja välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteille yleiskustannuslisän avulla. Eri tuotteille voidaan tarpeen mukaan soveltaa eri yleiskustannuslisää. (Jormakka ym. 2012, 201.)

$$\text{Yleiskustannuslisä (\%)} = \frac{\text{välilliset kustannukset} + \text{tavoitevoitto}}{\text{välittömät kustannukset}} \times 100$$

Palveluyrityksissä välittöminä kustannuksina voidaan pitää henkilöstökustannuksia, jotka kohdistuvat suoraan toimeksiantoihin. Mikäli yritys tuottaa monenlaisia palveluja, joita suorittavilla henkilöillä on erisuuruiset palkat, lisäyslaskenta noudattaa aiheuttamisperiaatetta paremmin kuin jakolaskenta. Tällöin tavoitevoitto ja välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteille joko välittömien henkilöstökustannusten tai välittömien työtuntien mukaan. (Jormakka ym. 2012, 202.)

$$\text{Yleiskustannuslisä (\%)} = \frac{\text{välilliset kustannukset} + \text{tavoitevoitto}}{\text{välittömät henkilöstökustannukset}} \times 100$$

$$\text{Yleiskustannuslisä (€/h)} = \frac{\text{välilliset kustannukset} + \text{tavoitevoitto}}{\text{Välittömät työtunnit}}$$

Perinteisen kustannuslaskennan heikkouksia

Perinteisessä kustannuslaskennassa on todettu laajasti ongelmia. Liian yksioikoinen kustannuslaskenta saattaa täysin vääristää tuotekustannukset, koska lisäys- ja jakolaskenta usein kohdistaa yleiskustannuksia tuotteille väärin perustein. (Alhola 2008, 12-13.)

Perinteisessä kustannuslaskennassa oletetaan, että suoritteet kuluttaisivat resursseja suhteellisesti saman verran ja tämä usein johtaa siihen, että suoritteen todelliset kustannukset vääristyvät. (Alhola 2008, 21.)

Perinteinen kustannuslaskenta on kehitetty jo vuosikymmeniä sitten, kun useimmat yritykset valmistivat vain harvoja tuotteita ja välittömät työvoimakustannukset sekä raaka-ainekustannukset olivat hallitsevia. Toisin sanoen yleiskustannukset olivat suhteellisesti pieniä, eikä niiden kohdistaminen aiheuttanut merkittäviä vääristymiä laskentaan. Taas toisaalta informaatiojärjestelmän kustannukset olivat korkeita ja järjestelmät suhteellisen kehittymättömiä. Siiten tarkemman informaation hankkiminen olisi saattanut olla saavutettavissa olevaan hyötyyn nähden liian kallista. (Alhola 2008, 20.)

Alholan kritiikki perinteistä kustannuslaskentaa kohtaan on aiheellisia, joskin hieman jyrkkää ja yleistävää. Perinteisellekin kustannuslaskennalle on varmasti paikkansa olemassa monissa laskentatilanteissa. Kuten Neilimo & Uusi-Rauva toteavat (2014,84) selvitetään yrityksen kustannukset usein ensin esimerkiksi kustannuslajeittain, vaikka myöhemmin käytettäisiinkin esimerkiksi toimintolaskentaa.

2.1.3 Menojen jaksotus ja poistot

Jotkut tuotannontekijöistä, kuten työvoima käytetään samaan aikaan kuin ne hankitaankin, jolloin meno ja kulu on helppo jaksottaa samalle tilikaudelle. Tilanne on toinen, kun kyseessä pidempään käytettävä tuotannontekijä, kuten auto tai koneet, joita kutsutaan yleensä käyttöomaisuudeksi. Jotta pystytään laskemaan käyttöomaisuuden arvonalennuksen kustannukset tietyltä ajalta, on tiedettävä arvioitu pitoaika. Menojen jaksottamista eri kausille kutsutaan jaksottamiseksi. (Andersson ym. 2001, 22.)

Pääomakustannuksia ovat kustannukset, jotka aiheutuvat pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankinnasta, hallussapidosta ja vakuuttamisesta. Hankintamenon aiheuttamia kustannuksia ovat korot ja poistot. Poistomenettelyn johtoaikutena on jaksottaa kertameno kaikille niille ajanjaksoille, joiden aikana siitä katsotaan koituvan tuloa. Maa-alueet ja arvopaperit ovat kulumatonta käyttöomaisuutta, mutta koneet ovat useimmiten poistomenettelyn alaisia tuotannontekijöitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 96-97.)

Rakennukset, myymäläkalusto, koneet, konttorikalusto, autot jne. ovat pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä, koska niitä käytetään toiminnassa useita vuosia. Näiden tuotannontekijöiden hankintamenot jaetaan kustannuksiksi useampien vuosien osalle poistojen avulla. Poisto-sana tulee siitä, että kalusteiden arvosta poistetaan vuosittain osa, toisin sanoen niiden arvoa alennetaan kulumisen ja vanhentumisen johdosta. Jos kunkin vuoden poistot ovat yhtä suuret euromääräisesti, on kyseessä tasapoisto. Menojäännöspoisto taas tarkoittaa sitä, että jäljellä olevasta arvosta vähennetään aina tietty prosentuaalinen osuus. (Stenbacka ym. 2000, 26.)

2.2 Kapasiteetti ja toiminta-aste

Kapasiteetilla tarkoitetaan yrityksen voimavaroja, kuten henkilöstöä, koneita, huoneistoja ja kalustoa. Yrityksen kannattavuus riippuu siitä, kuinka yritys on onnistunut hyödyntämään kiinteät kustannuksensa. Toiminta tulisi pyrkiä pitämään niin laajana, kuin nykyisellä kapasiteetilla on mahdollista. Kapasiteetti voidaan ilmoittaa esimerkiksi työtunteina, kappalemäärinä tai asiakaskäyntien päiväkohtaisena lukumääränä. (Andersson ym. 2001, 51; Stenbacka, Mäkinen, & Söderström 2003. 14.) Kapasiteetti tarkoittaa yrityksen enimmäissuoritemäärää tietyn ajanjaksona, esimerkiksi päivässä tai viikossa. Kapasiteetti aiheuttaa yritykselle kiinteitä kustannuksia ja sitä voidaan lisätä esimerkiksi palkkaamalla lisää työntekijöitä ja ostamalla uusia koneita. (Stenbacka ym. 2000. 29.)

Kapasiteetti määräytyy yrityksen potentiaalteijöiden perusteella. Potentiaalteijöillä tarkoitetaan kaikki sellaisia tuotantoprosessin asioita, jotka kuluvat vähitellen, eikä niiden kuluksella ole välitöntä yhteyttä tuotettuihin suoritteisiin. Käyttöteijöt taas ovat tuotantoprosessin osia, jotka kuluvat tuotantoprosessissa ja niiden yhteys tuotettuun suoritemäärään on joko suora tai välitön. Kapasiteettiin voidaan vaikuttaa potentiaalteijöiden kautta. Tällöin puhutaan kokonaissopeutuksesta, kun taas käyttöteijöitä muutettaessa puhutaan osittaissopeutuksesta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

Toiminta-aste

Toiminta-aste kertoo toteutuneen suoritemäärän tiettynä ajanjaksona. Toiminta-asteen kasvassa, muuttuvat kustannukset kasvavat. Toimintasuhde kertoo, kuinka monta prosenttia toiminta-aste on yrityksen kapasiteetista. (Stenbacka ym. 2000, 29.) Andersson ym. (2001, 54.) käyttävät termiä käyttöaste. Heidän mukaansa useimpien yritysten on tyydyttävä siihen, ettei kapasiteettia pystytä käyttämään koko ajan 100-prosenttisesti. Tämä koskee etenkin yrityksiä, joiden myynti vaihtelee kausien mukaan. Näillä yrityksillä on oltava kapasiteettia niin paljon, että selvittää huippusesongin kysynnästä.

Pullonkaula

Mikäli yrityksen kapasiteetissa on jokin rajoittava tekijä, jonka takia suoritteita ei saada tuotettua tarpeeksi kysyntään nähden, on yleensä syypäänä jokin toiminto. Tätä toimintoa kutsutaan kapasiteettia rajoittavaksi pullonkaulaksi. Tämä voi olla esimerkiksi koneen valmistuskapasiteetti, raaka-aineiden niukkuus tai osaavan henkilöstön pula. Pullonkaula siis rajoittaa valmistusmääriä. (Andersson ym. 2001, 76.)

Kapasiteetin sopeutus

Yritys voi sopeuttaa toimintaansa kokonais- tai osittaissopeutuksena. Kokonaissopeutus tarkoittaa yrityksen kapasiteetin lisäämistä tai vähentämistä. Osittaissopeutuksella taas tarkoitetaan toiminta-asteen muuttamista jo olemassa olevan kapasiteetin rajoissa. Osittaissopeutus voidaan tehdä kolmella eri tavalla: määrän, tehon tai ajan sopeutuksena. Määrän sopeutus tarkoittaa esimerkiksi tehtaassa yhden koneen sulkemista tai käynnistämistä. Tehon sopeutus taas tarkoittaisi kaikkien koneiden toimintasuhteen muuttamista. Ajansopeutus tarkoittaisi esimerkiksi työskentelyviikon lyhentämistä tai pidentämistä. (Stenbacka ym. 2003, 15.)

Mitä paremmin yritys hyödyntää kapasiteettinsa, sitä alhaisemmaksi suoritteen yksikkökustannukset laskevat. Tämä merkitsee sitä, että tuotteen tai palvelun tuottaminen asiakkaalle tulee halvemmaksi. Mikäli yrityksen kapasiteetti jää osittain käyttämättä pidemmäksi aikaa, on yleensä pienennettävä yrityksen kokoa eli vähennettävä kiinteitä kustannuksia. Toisin sanoen kapasiteetti on mukautettava paremmin tarvetta vastaavaksi. (Andersson ym. 2001, 53.)

2.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta on suhteellisen helppo menetelmä lyhyen aikavälin päätöksenteon perustaksi. Sitä käytetään erityisesti kannattavuuden parantamisen, vaihtoehtojen vertailun ja hinnoittelun tukena. Katetuottolaskenta sopii vaihtoehtojen vertailuun silloin, kun yritys toimii tilanteessa, jossa jokin tekijä rajoittaa sen toimintaa. Esimerkiksi jos jotain raaka-ainetta tai muuta tuotannontekijää ei ole tarpeeksi. Tällöin paras toiminta voidaan etsiä vertailemalla eri vaihtoehtoja ja valitsemalla niistä se, jossa on paras katetuotto juuri rajoittavan tekijän suhteen. Katetuottolaskentaa soveltavissa yrityksissä hinnoittelu tehdään katetuottohinnoittelun menetelmällä. Olennaista on tuntee yrityksen kustannusrakenne ja tarvittavan katteen määrä, jotta yritys pääsisi asettamiinsa tavoitteisiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 36.)

Katetuottolaskenta ei sovellu pelkästään markkinointiyritykselle, vaan myös monet palveluyritykset voivat hyödyntää sitä. Palveluyrityksissä on järkevää laskea asiakaskohtaisia kannattavuuksia, sillä asiakkaat eivät ole samanlaisia. Osa asiakkaista aiheuttaa paljon työtä ja vie näin myös työaikaa ja aiheuttaa kustannuksia. Osa asiakkaista taas on yrityksen näkökulmasta

kannattavia siksi, että he eivät käytä paljoa sellaista työaikaa, josta yritys ei voi laskuttaa asiakasta. Tarkasteltaessa asiakaskannattavuutta on tärkeää selvittää, millaisia toimintoja yrityksessä on ja kuinka paljon eri asiakkaat näitä käyttävät. Näin asiakkaille siis kohdistetaan kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Ääritapauksessa tämä voi jopa tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa samaa palvelua eri asiakkaille erilaiseen hintaan, koska asiakkaat käyttäytyvät eri tavalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40.)

Katetuotto saadaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset ja katetuottoprosentti jakamalla katetuotto myyntituotoilla. Kun saadusta katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Katetuottolaskelman peruskaava etenee kuvion 3 mukaisesti. (Stenbacka ym. 2003. 61-64.)

$$\begin{array}{l}
 \text{Tuotot} \\
 - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 = \text{Katetuotto} \\
 - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 = \text{Tulos}
 \end{array}$$

Kuvio 3 Katetuotto

Andersson, J-O. ym. (2001, 62-63.) esittävät taulukon 1 mukaisesti katetuoton laskennan tarvaryhmittäin tai osastoittain. Tuoteryhmän sisäistä kannattavuutta selvitetään kohdistamalla kiinteisiin kustannuksiin ne palkat, vuokrat yms. jotka tuotteelle on kohdistettavissa. Lopuksi voidaan laskea tuoteryhmät yhteen ja lisätä kiinteisiin kustannuksiin vielä yhteiskustannukset.

	Valaistus	Saniteetti	Putki	Yhteensä
Myynti	1018429	1724688	1386833	4129950
Tavarakustannus	-866684	-1548245	-1218390	-3633319
Katetuotto 1	151745	176443	168443	496631
Palkat	38173	44600	49761	132534
Sosiaalimaksut	16423	19225	21400	57048
Vuokrat	22967	25844	16009	64820
Poistot	7690	13364	10697	31751
Korot	13626	21062	15853	50541
Yhteensä	-98879	-124095	-113720	-336694
Katetuotto 2	52866	52348	54723	159937
Muut kiinteät				
Palkat				57344
Sosiaalimaksut				26378
Mainonta				31245
Toimistokulut				20611
Yhteensä				-135578
Katetuotto 3				24359

Taulukko 1 Ryhmäkohtainen katetuottolaskelma (Andersson ym. 2001, 63)

Sitä toimintavaihtoehtoa tai osastoa, jolla on korkein katetuotto, pidetään tavallisesti kannattavimpana. Tämä käsitys voi kuitenkin johtaa harhaan, sillä todennäköisesti kyseinen osasto aiheuttaa suuren osan yhteiskustannuksista, sillä yritysjohto käyttää usein suuren osan ajastaan juuri tähän osastoon. (Andersson ym. 2001, 64.)

2.3.1 Kriittinen piste ja varmuusmarginaali

Kriittinen piste tarkoittaa myynnin määrää, jolla katetuottolaskelman tulos on nolla. Kriittisessä pisteessä siis yrityksen katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset. Tästä syystä kriittistä pistettä kutsutaan myös kriittiseksi myynniksi, sillä jos myynti ylittää sen, on yrityksen tulos voitollinen. Jos myynti taas jää sen alle, on tulos tappiollinen. Kriittinen piste lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset katetuottoprosentilla.

(Stenbacka ym. 2003, 63; Andersson ym. 2001, 51)

Varmuusmarginaali kertoo, kuinka suuri yrityksen toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen ero on. Jos varmuusmarginaali on arvoltaan positiivinen, se kertoo kuinka paljon yrityksen myynti voi nykyisestä laskea, kunnes tulos on nolla. Varmuusmarginaali lasketaan vähentämällä myyntituotoista kriittisen pisteen myynti.

(Stenbacka ym. 2003, 65; Andersson ym. 2001, 60.)

2.3.2 Asiakaskate

Tuote- tai tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden lisäksi on usein järkevää seurata kannattavuutta asiakkaittain tai asiakasryhmittäin. Sekä hyvien että huonojen asiakkaiden aiheuttamien kustannusten tunteminen voi parantaa kannattavuutta tehokkaammin, kuin tuotteiden kustannusrakenteen tuntemus. Asiakaskannattavuutta seurataan erityisesti palvelu- ja markkinointiyrityksissä ja sitä mitataan asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten välisellä erotuksella, jota kutsutaan asiakaskatteeksi. Kate lasketaan seuraavalla tavalla:

Myyntituotot asiakkaalta

-Asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset

=Myyntikate

-Asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset

=Asiakaskate

Asiakaskatteet yhteensä

-Yrityksen välilliset kustannukset

=Yrityksen tulos

Asiakaskohtaiset myyntituotot ja asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset on helppo selvittää. Asiakaskohtaiset välilliset kustannukset, kuten asiakaskäytien kustannukset, markkinointikampanjakustannukset, ja tilauskäsittelyn kustannukset, pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Asiakkaat eivät ole samanlaisia, joten asiakkuuksien hoitaminen vaatii eri määrän työtä. Tällöin on oikeudenmukaista jakaa kustannukset asiakkaan aiheuttaman lisätyön määrän perusteella. Aiheuttamisperiaatteen mukaisessa kustannusten jakamisessa ei kuitenkaan aina onnistuta, ja jako onkin vain suuntaa antava. Siitä on kuitenkin apua asiakaskannattavuuksien vertailussa ja niiden parantamiseen tähtäävissä toissa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68-69.)

2.3.3 Katetuoton parantaminen ja herkkyyshanalyysi

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 72.) mukaan katetuottolaskennasta on suositeltavaa tehdä herkkyyshanalyysiä eri tekijöiden välillä. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että vertaillaan miten kannattavuutta parantavat tekijät vaikuttavat yrityksen tulokseen. Näitä tekijöitä ovat:

- Myyntihinta: myyntihinnan noustessa kannattavuus paranee
- Myyntimäärä: myyntimäärän noustessa kannattavuus paranee
- Muuttuvat yksikkökustannukset: kustannusten laskiessa kannattavuus paranee
- Kiinteät kustannukset: kustannusten laskiessa kannattavuus paranee

Analyysin taustalla on ns. ceteris paribus -oletamus: yhtä tekijää muutettaessa oletetaan muiden tekijöiden pysyvän muuttumattomina. Asiaa havainnollistaa taulukko 2.

	Lähtötilanne (€ tai %)	Myyntimäärä 10 %	Hinta 10 %	Muuttuvat kustannukset -10 %	Kiinteät kustannukset -10 %
Myyntituotot	5000	5500	5500	5000	5000
Muuttuvat kustannukset	3000	3300	3000	2700	3000
Katetuotto	2000	2200	2500	2300	2000
Kiinteät kustannukset	1600	1600	1600	1600	1440
Tulos	400	600	900	700	560
Katetuotto-%	40 %	40 %	45 %	46 %	40 %
Kriittinen piste	4000	4000	3520	3478	3600
Varmuusmarginaali	20 %	27 %	36 %	30 %	28 %

Taulukko 2 Katetuottolaskennan herkkyyshanalyysi (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 72)

2.4 Investointilaskelmat

Yrityksen johto joutuu tekemään useita investointipäätöksiä: mikä kone lukuisista vaihtoehtoista hankitaan, ostetaanko uudet tuotantolaitteet vai kannattaako ne vuokrata, mitä tuotteita kannattaa valmistaa tulevaisuudessa? Investointilaskelmia tarvitaan näiden päätösten tekemiseen. Luonteeltaan investointilaskelmat ovat pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmia. Ennen varsinaisten laskelmien tekemistä on arvioitava tarvittavat lähtötiedot mahdollisimman realistisesti. Koska investointilaskelmat perustuvat arvioihin tulevasta kehityksestä, lähtötiedot ovat harvoin tarkkoja. (Jormakka ym. 2012, 226.)

Investoinnin kannattavuutta arvioitaessa on otettava huomioon:

- investoinnin hankintameno
- investoinnin pitoaika
- jäännösarvo
- arvioidut tulevat kassaanmaksut
- arvioidut tulevat kassastamaksut
- laskentakorko

(Jormakka ym. 2012, 226.)

Takaisinmaksuaika

Takaisinmaksuaika on helppo ja yksinkertainen laskentamenetelmä, joka on heikkouksistaan huolimatta käytössä monissa yrityksissä. Takaisinmaksuajan menetelmässä selvitetään, kuinka monessa vuodessa investointi maksetaan takaisin siitä saatavilla nettotuotoilla. Yksinkertaisimmillaan menetelmässä ei oteta huomioon korkoa ja tästä syystä investoinnin hyväksyttävä takaisinmaksuaika voi käytännössä olla investoinnin taloudellista pitoaikaa lyhempi. Investointi on kannattava, mikäli laskettu takaisinmaksuaika on lyhempi, kuin etukäteen määritetty hyväksyttävä takaisinmaksuaika. Takaisinmaksuaika voidaan laskea myös korollisena, jolloin laskelman takaisinmaksuaika pitenee. Takaisinmaksuajan yksinkertaisen kaavan edellytyksenä on se, että vuotuiset kassavirrat ovat samansuuruisia. (Jormakka ym. 2012, 234-235.)

$$\text{Takaisinmaksuaika} = \frac{\text{alkuinvestointi}}{\text{vuotuinen nettokassavirta}}$$

Takaisinmaksuajan heikkoutena on se, ettei se ota huomioon rahan aika-arvoa. Drury, (2007, 303) mukaan menetelmä on tämän takia jopa heikoksi luokiteltavissa, sillä se ei anna tarpeeksi tarkkaa tietoa ja täten ei välttämättä johda parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Drury lisää kuitenkin, että menetelmä on yksinkertaisuutensa johdosta hyvin paljon käytetty menetelmä, mutta sen heikkous rahan aika-arvon huomiotta jättämisen suhteen tulisi kuitenkin huomioida ja tiedostaa päätöksenteossa.

Laskentakorko

Puolakan (2007, 190-191) mukaan investoinnin laskentakorkoon vaikuttavat:

- Lainan korko %
- Riskilisä
- Oman ja vieraan pääoman kustannuksen (WACC) painotettu keskiarvo
- Sijoittaman asettama tuottotavoite

Laskentakorko riippuu täten hyvin paljon laskentatilanteesta ja jokainen yritys laskee oman korkokantansa suuruuden tapauskohtaisesti. Laskentakoron avulla diskontataan tulevat kassavirrat nykyhetkeen, jolloin tulevia kassavirtoja voidaan hyödyntää todenmukaisemmin päätöksenteossa.

Pellinen (206, 173) määrittää diskonttoteikijän seuraavasti:

”Diskonttoteikijän avulla voidaan vastata kysymykseen, mikä olisi tulevaisuudessa saatavan rahamäärän arvo tällä hetkellä.”

Nettonykyarvo

Nykyarvomenetelmässä (Net Present Value / NPV) lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvo diskonttaamalla ne tuottovaatimuksella tai laskentakorkokannalla. Jos investointi tuottaa enemmän kuin tuottovaatimus, on nettonykyarvo positiivinen, jolloin investointi on kannattava. (Knupfer & Puttonen 2014, 109.)

2.5 Toimintolaskenta

Toimintolaskennassa yrityksen resurssit kohdistetaan toiminnoille ja toiminnoilta edelleen laskentakohteille, kuten asiakkaille, tuotteille, projekteille, jakelukanaville jne. Kohdistaminen tapahtuu esimerkiksi resurssi- ja toimintoajureiden avulla. Välittömät kustannukset kohdistetaan yleensä suoraan laskentakohteille. (Alhola 2008, 55.)

Asiakaskohtaisten välillisten kustannusten jakaminen voi olla hankalaa perinteisillä laskentamenetelmillä, kuten katetuottolaskennalla, koska niiden avulla kustannuksia ei usein pystytä kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Ongelman ratkaisemiseksi voidaan käyttää toimintolaskentaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 48.)

Toimintolaskennassa yrityksen välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille. Välilliset kustannukset taas kohdistetaan ensin toiminnoille ja sitten toiminnoilta tuotteille. Kustannukset kohdistetaan siten, että kukin toiminto ja tuote saa välillisiä kustannuksia varsinaisen käytön tai kulutuksen mukaan. Toiminnoilla tarkoitetaan, mitä yrityksessä todella tehdään. Esimerkiksi myyntiin liittyviä toimintoja voi olla: asiakaskäynti, tilauksen käsittely, pakkaaminen, lähettäminen ja laskutus. (Stenbacka ym, 2003. 151.)

Toimintolaskenta auttaa Alholan (2008, 8) mukaan:

- ymmärtämään resurssien kulutuksen ja tuotteen, palvelun tai asiakkaan kustannusten välisen suhteen
- ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä

-keskittymään prosessien parantamiseen

Alholan (2008, 15) mukaan toimintolaskentaa on usein pidetty perinteisen kustannuslaskennan kilpailijana tai uhkana. Näin ei kuitenkaan saa olla, vaan kysymys on pikemminkin oikeiden kustannusten selvittämisestä. Hänen mukaansa on tärkeää tiedostaa, että kustannukset eivät laskemalla alene ja on parempi olla suurin piirtein oikeassa kuin tarkalleen väärässä.

2.5.1 Toimintoajattelu

Yrityksen eri tuotteet, projektit, kaupat, asiakkaat, markkina-alueet ja jakelukanavat kuluttavat yrityksen toimintoja. Toimintoajattelussa kiinnitetään nimenomaan tähän huomiota. Eri yrityksissä on tietenkin erilaisia toimintoja, mutta tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja eli voimavaroja, joiden varassa yritys toimii. Tämä maksaa, eli aiheuttaa kustannuksia yrityksessä. Olisi tärkeää seurata tarkoin, mihin toimintoihin niukkojakin voimavaroja kulutetaan. Toiminnan käynnistävä impulssi on yleensä organisaation ulkopuolelta tuleva vaatimus. Tämä impulssi johtaa kuitenkin yleensä useisiin perättäisiin toimintoihin yhden toiminnon sijaan ja näin muodostuu toimintoketju. (Alhola 2008, 25.)

Erityisesti toimintojen tehostamisen kannalta toiminnot tulisi nähdä toimintoketjuna.

Toimintoketju voi rakentua esimerkiksi seuraavasti kun tilaus otetaan vastaan:

- puhelimeen vastaaminen
- tilauksen vastaanottaminen
- tilauksen tallentaminen tietojärjestelmään
- varastotilanteen selvittäminen
- tilauksen vahvistaminen

(Alhola 2008, 32.)

Toiminnoissa on yksinkertaisesti kysymys siitä, mitä yrityksessä tehdään. Yrityksen on tärkeää tietää toimintojen kustannuksista, koska jos todellisia kustannustekijöitä ei tunnisteta, on vaikeaa vaikuttaa kustannuksiin niin, että säästöjä saavutettaisiin koko yrityksen tasolla. Kun yrityksessä mitataan toimintojen kustannuksia, muodostuu yritysjohdolle selkeä käsitys siitä, mistä kustannukset syntyvät. On hyvä pitää mielessä, että sitä mitä ei voi mitata ei voi myöskään johtaa. Tämän tulisi erityisesti koskea sellaisia toimintoja, joista ei ole selkeää lisäarvoa asiakkaille. (Alhola 2008, 27.)

Toimintolaskenta korostaa ajatusta, että yleiskustannusten käyttäytymistä on ymmärrettävä paremmin. Se lähtee siitä, että pitkällä aikavälillä kaikki kustannukset ovat muuttuvia, eikä kiinteitä. Toimintolaskennassa oletetaan, että toiminnot synnyttävät kustannukset ja tuotteet aiheuttavat toimintojen tarpeen. Kustannukset kohdistetaan tuotteille siltä pohjalta, miten tuote kuluttaa kutakin toimintoa. (Alhola 2008, 57.)

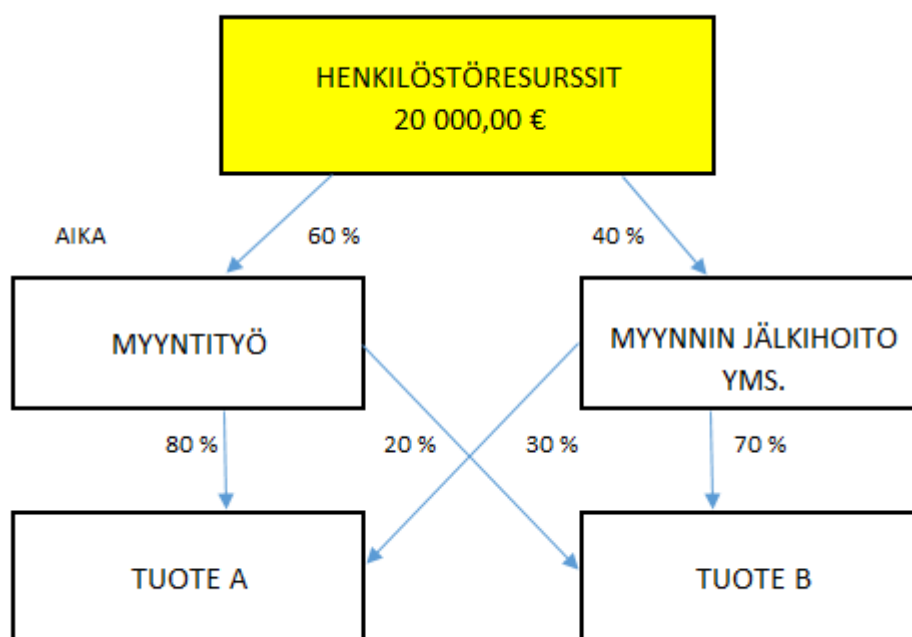
Taloushallinnossa ja laskentatoimessa toimintoajattelu on johtanut toimintolaskentaan, jonka lähtökohtana on juuri se, että erilaiset toiminnot kuluttavat resursseja. Tästä syntyy yritykselle kustannuksia ja nämä kustannukset tulee edelleen toiminnoilta tuotteille. Pitää siis selvittää, mitä toimintoja tuotteet kuluttavat ja tämän pohjalta lasketaan tuotekustannukset. Vaikka alkujaan toimintolaskentaa on käytetty etupäässä tuotelaskennassa, käytetään sitä nykyään muillakin osa-alueilla, kuten palvelu-, projekti-, kauppa-, markkina-alue-, jakelutie-, asiakas-, ja sopimuslaskennassa. Ytimekkäästi sanottuna toimintoihin perustuva kustannuslaskenta seuraa kustannuksia yrityksen toimintojen operatiivisista tiedoista eli siitä, mitä koneet ja ihmiset todella tekevät yhteistyössä. (Alhola 2008, 31.)

2.5.2 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa

Toimintolaskennan ideana on, että kustannukset kohdistetaan, eikä jaeta tai vyörytetä laskentakohteille. Oleellista on kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Alhola 2008, 41.)

Resurssit

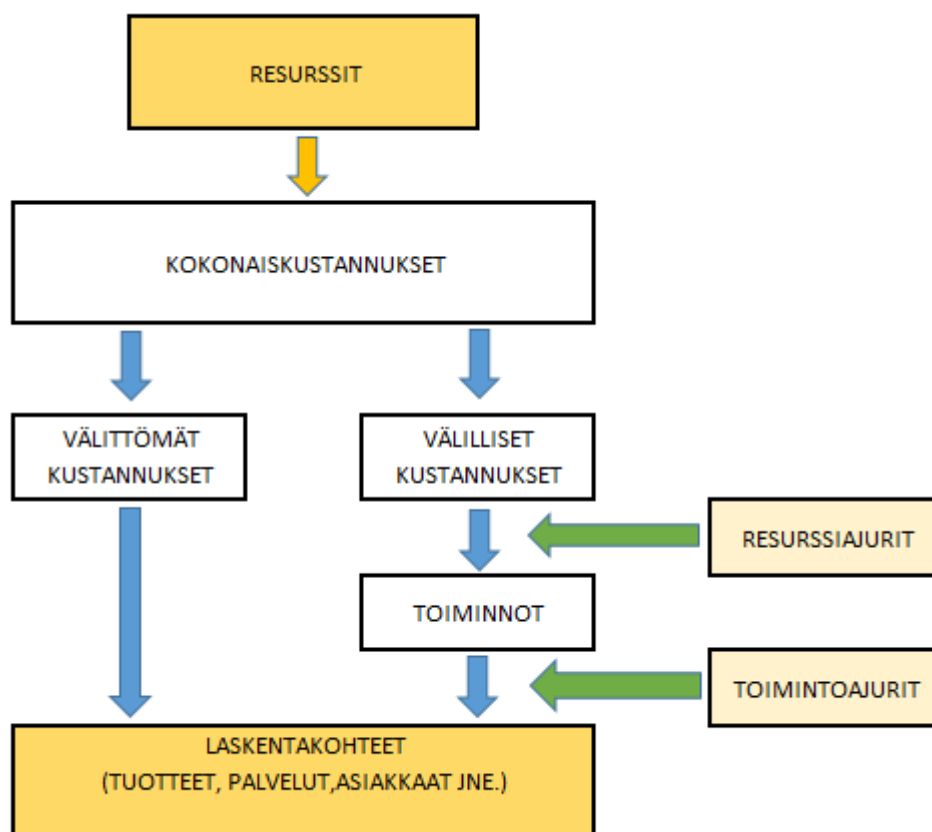
Resurssit ovat tuotannontekijöitä, joita yritys tarvitsee ylläpitämään ja synnyttämään toimintoja. Toiminnot siis kuluttavat resursseja, joita ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Resurssit on mitattavissa rahamäärällä, jonka ne kuluttavat. Käytännössä euromääräiset luvut saadaan suoraan pääkirjanpidon tileiltä. Jos esimerkiksi palkkatilin loppusumma on 100 000,00€ ja tiedetään, että sillä on saatu aikaan vastaanotto-, varastointi- ja lähettämistoiminto, jaetaan palkkatili (100 000,00€) kyseisten toimintojen kesken siinä suhteessa kuin ne ovat vieneet aikaa. Jos aikaa on kulunut esimerkiksi 35 % varastointiin, 45 % lähettämiseen ja 20 % vastaanottoon, saadaan toimintojen kustannuksiksi seuraavat euromäärät: varastointi 35 000,00€, lähettäminen 45 000,00€ ja vastaanotto 20 000,00€. Toimintojen kustannukset voidaan jakaa tämän jälkeen suoraan laskentakohteille, kuten esimerkiksi tuotteille. Tätä havainnollistaa kuvio 4. Joskus puhutaan myös resurssialtaista tai resurssien kustannusaltaista. Kustannusaltaat kertovat, mihin kustannuslajeihin yrityksen resurssit ovat sitoutuneet. Esimerkiksi toimitilojen kustannusaltaaseen voi kuulua sähkö, vuokra, lämpö jne. (Alhola 2008, 43-44.)



Kuvio 4 Esimerkki toimintolaskennan kulusta (Alhola 2008, 67)

Resurssiajurit

Kustannusajuri on olennainen osa toimintolaskentaa. Sillä tarkoitetaan toisaalta tekijää, jolla kustannukset kohdistetaan, ja toisaalta se kertoo, miksi toiminto vaatii juuri tiettyjä resursseja. Kustannusajureita on kahdenlaisia: ensimmäisen tason kustannusajureita, eli resurssiajureita ja toisen tason kustannusajureita, joita kutsutaan toimintoajureiksi. Resurssiajureilla kohdistetaan resurssit toiminnoille, kun taas toimintoajureilla toiminnoilta laskentakohteille. Kustannusajureiden kartoittaminen ja valitseminen on erittäin tärkeä vaihe, sillä väärä kustannusajuri johtaa virheellisiin lopputuloksiin ja tuhoaa koko laskennasta saatavan hyödyn. (Alhola 2008, 44.) Asiaa havainnollistaa kuvio 5.



Kuvio 5 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa (Jormakka ym. 2012, 204)

2.6 Hinnoittelu

Hinta on yritykselle erittäin tärkeä kilpailu- ja menestystekijä. Vaikka hinnoittelu on pitkälti myös strateginen päätös, on laskentatoimen tehtävänä huolehtia monista hinnoitteluun liittyvistä asioista, kuten kustannusten selvittämisestä, hinnan laskemisesta ja hinnoittelun kannattavuusvaikutusten seuraamisesta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47.) Vaikka hinnoittelun yhtenä perustana tulee olla laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista, ei hinnoittelu ole kuitenkaan suoraviivaista kaavan soveltamista, vaan se voi olla hyvinkin luovaa. Hinnoittelualueen alarajan muodostaa tuottamisen kustannukset ja ylärajan määrittää markkinat sekä kysyntä. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta suhteutetaan kilpailijoiden hintoihin ja markkinaperusteisessa menetelmässä hinnoittelun pohjana on kilpailutilanne ja kysyntä. Mitä ainutlaatuisempia palveluja yritys myy, sitä vähemmän on merkitystä kilpailijoiden hinnoilla. Alan yleinen hintataso on kuitenkin tärkeää tietää, sillä se helpottaa yrityksen palvelun asemointia markkinoille. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 29.)

Tavoitekustannuslaskentaperusteinen hinnoittelu ottaa lähtökohdakseen sallitut tuotantokustannukset, jotka ovat markkinoilta saatavan myyntihinnan sekä voittotavoitteen välinen erotus. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinat määräävät hinnan ja yrityksen on sopeutettava kus-

tannukset niin, että tarvittava kate pystytään saavuttamaan. Kustannusten lisäksi tavoitehintaan on lisättävä asetettu voittotavoite. Kustannusperusteiset hinnoittelumenetelmät tukevat kustannuslaskennan tietoihin, jolloin hinta muodostuu pitkälti kustannusten perusteella. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu nimenomaan valmistuskustannuksiin, jotka myyntihinnan on katettava kannattavuus huomioiden. Se soveltuu yksilöllisten tuotteiden ja erilaisten huoltopalveluiden hinnoitteluun. Toimintoperusteiset hinnoittelumenetelmät taas perustuvat ensisijaisesti toimintojen aiheuttamiin kustannuksiin. Ne soveltuvat erilaisiin projekteihin ja tilanteisiin, joissa kustannukset syntyvät asiakkaiden käyttämien resurssien perusteella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 48.)

Yritys voi käytännössä hinnoitella tuotteensa vapaasti. Hinnoitteluun vaikuttaa yrityksen kilpailuasema markkinoilla ja asiakkaan käsitys tuotteen antamasta lisäarvosta. Jos yritys asettaa vakiotuotteen hinnan kilpailijoitaan korkeammaksi, voi sen myyntimäärä jäädä vähäiseksi. Jos tuote kuitenkin erottuu muista markkinoilla olevista tuotteista, on yrityksellä mahdollisuus hinnoitella tuote vapaammin. Markkinatilanteen lisäksi hinnoitteluun vaikuttaa tuotteen elinkaari. Elinkaarensa alussa oleva uutuustuote usein hinnoitellaan halvemmaksi, jotta myynti saadaan nopeasti käyntiin ja tuote tutuksi asiakkaille. Alhaisen hinnan politiikkaa käytetään usein silloin, kun kyseessä on tuote, jota myydään suurella volyymilla. (Eklund & Kokkonen 2014, 102.)

Hinnoittelu on hyvä aloittaa markkina-analyysillä. Yrityksen on tutkittava hinnoiteltavan tuotteen tai palvelun markkinatilanne ja kilpailevat tuotteet tai palvelut sekä tehtävä kysyntä- sekä menekkiennusteet. Vasta sen jälkeen lasketaan oman suoritteiden kustannuksia. Kun omalle tuotteelle on saatu tavoitehinta- ja menekkiarvio, tehdään seuraavaksi kannattavuuslaskelma. Vaikka mukana on muitakin tekijöitä, on hinnoittelun aina perustuttava kustannustietoisuuteen. Yrityksen on kyettävä ainakin pitkällä aikavälillä kattamaan myyntihinnassa kaikki kustannukset, sekä tavoitteen mukainen voitto. (Eskola & Mäntysaari 2006, 46.)

Hinnoittelumenetelmät

Voittolisähinnoittelun lähtökohtana on se, että tuotteelle kohdistetaan muuttuvat ja kiinteät kustannukset ja saatuun arvoon lisätään voittolisä, sekä arvonlisävero. Näin saadaan tuotteen tai palvelun myyntihinta. Voittolisä perustuu yrityksen asettamaan voittotavoitteeseen, jonka määrittelee yrityksen johto tai osakkeenomistajat. Voittotavoite voidaan asettaa euromääräisenä laskentakautta kohden tai sidottuun pääomaan asetetun korkotavoitteen mukaisesti. (Stenbacka ym. 2003, 197.)

Katetuottohinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että tuotteeseen lisätään katetuottoa niin paljon, että kaikkien tuotteiden yhteisesti antama katetuotto riittää kattamaan kiinteät kustannukset sekä voiton. Katetuottohinnoittelu lasketaan seuraavasti:

(Stenbacka ym. 2003, 61.)

Muuttuvat kustannukset

+Katetuotto

=Arvonlisäveroton hinta

Hinnoittelukerroin on yrityksissä arkipäivän hinnoittelutilanteissa käytetty menetelmä. Yrityksillä on tuoteryhmäkohtaisia katetuottotavoitteita, jonka vuoksi jokaiselle tuoteryhmälle saattaa olla laskettuna erillinen hinnoittelukerroin. Hinnoittelukerroin lasketaan seuraavasti:

$$\text{Hinnoittelukerroin} = \frac{100}{100\text{-katetuottoprosentti}}$$

Mikäli käytetään esimerkiksi 60 %:n katetuottoa, tulee hinnoittelukertoimeksi 2,5.

Lopullinen hinta lasketaan kertomalla hankintameno hinnoittelukertoimella.

(Stenbacka ym. 2000, 94-95.)

Jotta katetuottohinnoittelua voidaan soveltaa, se edellyttää, että yritys soveltaa katetuotto-laskentaa myös kustannusten laskemisessa. Näin on usein kaupan alalla, palvelualoilla ja monilla teollisuuden aloilla. Tällöin katevaade voidaan esittää joko katetuoton tarpeena esimerkiksi muuttuvista kustannuksista (%), tai katetuoton tarpeena työtuntia kohden.

2.7 Budjetointi

Budjetti on yrityksen vuositason talousjohtamisen keskeisin instrumentti. Sen avulla yritys asettaa tavoitteensa, toteuttaa siinä määritettyjä toimenpiteitä ja tarkkailee sen tavoitteiden toteutumaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 230.)

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti on toinen yrityksen pääbudjeteista ja se ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen budjettivuodelle. Tulosbudjetti on luonteeltaan suoriteperusteinen.

(Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 230.)

Tulosbudjetin avulla suunnitellaan kannattavuutta, eli kykyä tuottaa enemmän toiminnallaan tuloja, kuin mitä yrityksellä on menoja. Budjetti voidaan laatia esimerkiksi tuloslaskelman tai katetuottolaskelman muotoon. (Jormakka ym. 2012, 176.)

Kassabudjetti

Rahoitusbudjetti on toinen pääbudjeteista. Sen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen likvideetti, eli maksuvalmius, pysyy tarvittavalla tasolla läpi budjettikauden mahdollisimman edullisilla rahoituskustannuksilla. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen, ja se voidaan laatia kassavirtalaskelman muotoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236.)

Kassabudjetin avulla suunnitellaan maksuvalmiutta eli rahan riittävyyttä. Sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista maksusitoumuksista niiden erääntyessä. Kassabudjetin rakenne voi olla kuvion 6 kaltainen. (Jormakka ym. 2012, 177.)

<u>Alkukassa</u>	
+	Kassaanmaksut
	Käteismyynnit
	Kassaanmaksut myyntisaamisista
	Omistajien sijoitukset
	Lainannostot
	Muut kassaanmaksut
	Kassaanmaksut yhteensä
-	Kassastamaksut
	Käteisnostot
	Ostovelkojen maksut
	Palkkojen ym. menojen maksut
	Ennakonpidätysten ja sos.turvamaksujen tilitykset
	Arvonlisäveron tilitykset
	Kalustohankinnat
	Omistajien yksityisnostot / osingonmaksut
	Lainojen lyhennykset
	Kassastamaksut yhteensä
<u>Loppukassa</u>	

Kuvio 6 Kassabudjetin rakenne (Jormakka ym. 2012, 177)

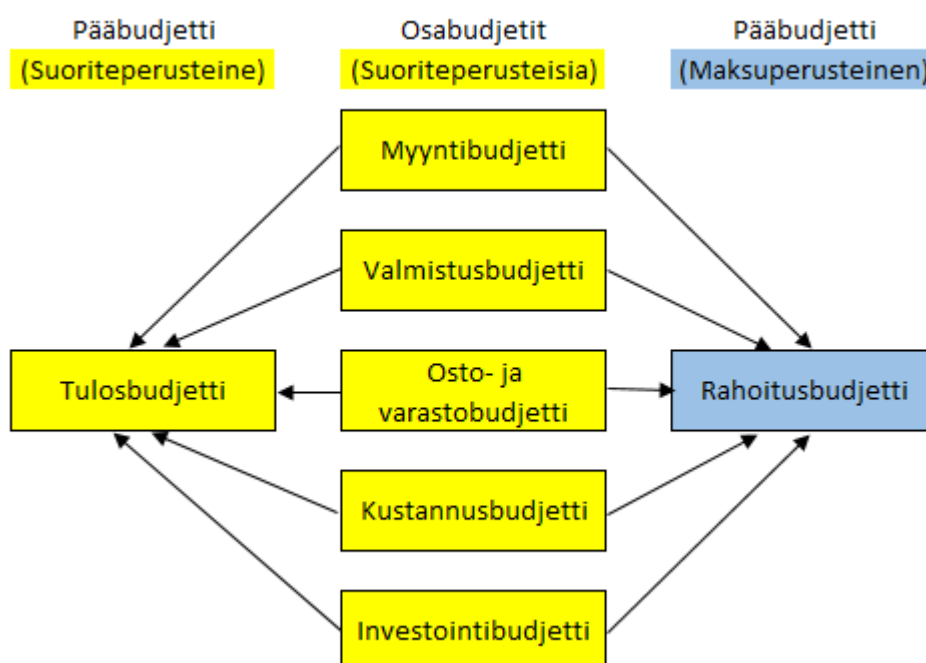
Kassabudjetti voidaan laatia myös niin, että esitetään liiketoiminnan kassavirta erikseen. Liiketoiminnan kassavirralla tarkoitetaan varsinaisen toiminnan aikaansaamaa kassavirtaa, johon ei lueta esimerkiksi lainan lyhennyksiä, investointeja, osinkoja, veroja tai korkoja. (Jormakka ym. 2012, 178.)

Tase-ennuste

Jormakan ym. (2012, 172-179.) mukaan tase-ennuste on kolmas pääbudjetti tulobudjetin ja kassabudjetin lisäksi. Tase-ennuste laaditaan kassabudjetin ja tulobudjetin avulla siten, että pohjalla on edellisen tilikauden toteutunut tase. Tase-ennuste on omiaan selvittämään yrityksen rahoituksen tarvetta. Lisäksi sen avulla nähdään, kuinka paljon ja minkälaista omaisuutta ja pääomaa yrityksellä on budjettikauden päättyessä. Rakenteeltaan tase-ennuste voi olla virallisen taseen muodossa.

Osabudjetit

Pääbudjettien lisäksi budjettijärjestelmään kuuluu usein osa- tai alabudjetteja. Ne on perinteisesti määritelty yrityksen keskeisimmille toiminnoille. Tällöin yrityksen osabudjetteja ovat olleet myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus-, ja investointibudjetit. Luonnollisesti eroavaisuuksia löytyy liiketoiminnan luonteesta riippuen, eikä esimerkiksi palveluyrityksellä tavallisesti ole valmistusbudjettia lainkaan. Osabudjettien budjettirungot voidaan rakentaa monella eri tavalla. Esimerkiksi myyntibudjetti voi olla jaettu tuote- tai tuoteryhmäjako, kun taas jotkin yritykset jaottelevatkin alueellisesti. Jaottelu voi olla myös henkilökohtaista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236.) Osabudjeteista lopulta kootaan pääbudjetit. Asiaa havainnollistaa kuvio 7.



Kuvio 7 Budjettijärjestelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236)

Budjetointimenetelmät

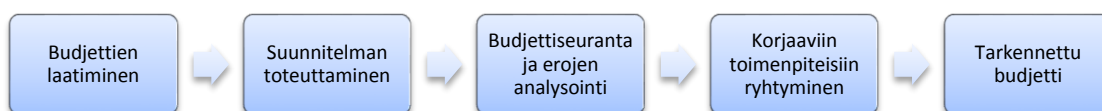
Budjetti voidaan laatia erilaisilla menetelmillä. Autoritäärisessä, eli ylhäältä alas -mallissa ylin johto asettaa tavoitteet ja jakaa ne organisaatiossa alaspäin vastuualueille. Demokraattisessa eli alhaalta ylös -mallissa ne henkilöt, jotka ovat vastuussa budjetin toteutumisesta, laativat oman budjettiehdotuksensa oman vastuualueensa osalta. Vasta tämän jälkeen osabudjettiehdotukset kootaan koko yrityksen budjetiksi. Kolmas menetelmä on monissa yrityksissä käytössä oleva ns. yhteistyömalli. Tämä autoritäärisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmä toimii niin, että eri osa-alueista vastuussa olevat henkilöt laativat budjetin yhteistyössä johdon kanssa. Johto antaa esimerkiksi myynti- ja kannattavuustavoitteet, joiden pohjalta yksiköissä voidaan pohtia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jormakka ym. 2012, 180.)

Rullaava ennustaminen

Kun budjettiennusteita laaditaan rullaavasti eteenpäin esimerkiksi 12:sta kuukauden ajanjaksolle, puhutaan rullaavasta ennustamisesta. Tällöin budjettia ei sidota tilikauteen, vaan sitä tehdään kokoajan tietyksi ajanjaksoksi eteenpäin. Käytettäessä tätä menetelmää, yrityksellä on joka hetki käytettävissään yhtä pitkän ajan ennuste eteenpäin. Käytännössä tietoja siis päivitetään aina kun saadaan uusia lukuja, eli budjettia päivitetään paljon useammin kuin perinteistä kiinteää budjettia. Rullaavan ennustamisen on väitetty sopivan nykypäivän nopeutta ja joustavuutta peräänkuuluttamaan yrityskulttuuriin.

Budjettiseuranta

Budjetti on tavoite, jonka toteutumista seurataan esimerkiksi kuukausittain. Budjettiseuranta onkin budjetoinnin tärkeimpiä vaiheita. Budjetoitujen lukujen ja toteutuneiden lukujen välistä erotusta kutsutaan budjettipoikkeamaksi. Poikkeamia on syytä analysoida ja yrittää keksiä niille syitä. Tarpeen vaatiessa analysoinnin jälkeen voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Tämän jälkeen voidaan tehdä muutoksia budjettiin tarpeen mukaan. Prosessia havainnollistaa kuvio 8. (Jormakka ym. 2012, 170.)



Kuvio 8 Budjettiseuranta (Jormakka ym. 2012, 170)

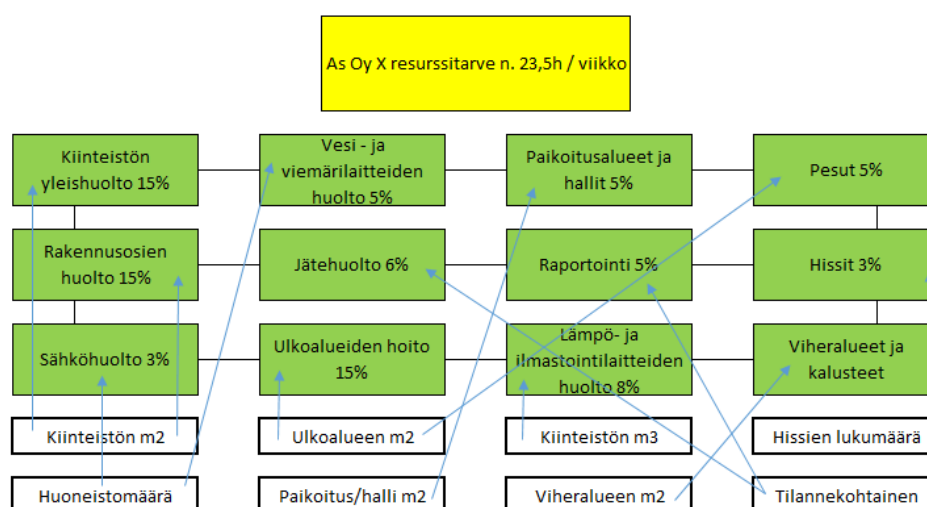
3 Työkalut

Tämän opinnäytetyön tuotoksena tehtiin MS Excel -työkalu, joka toimii toimeksiantaja kasvu-prosessin, kannattavuuden hallinnan ja hinnoittelun tukena. Toimeksiantajan henkilökohtaisen tiedonannon (12.1.2016) perusteella työkalun funktiot päätettiin jakaa neljään osaan. Ensimmäinen työkalu (3.1 toimintoperusteinen resurssilaskuri) perustuu toimintolaskentaan. Toisen työkalu (3.2 kustannus- ja kannattavuustyökalu) perustuu katetuottolaskentaan, asiakas-kannattavuuden laskentaan ja perinteiseen kustannuslaskentaan. Kolmas työkalu (3.3 investointilaskin) perustuu luonnollisesti investointilaskennan teoriaan ja neljäs työkalu (3.4 budjettipohjat) budjetoinnin teoriaperustaan.

3.1 Toimintoperusteinen resurssilaskuri

Ensimmäinen VFM-Palveluille rakennettu työkalu on resurssintarvelaskuri, jolla pystytään tekemään eri kiinteistöt keskenään vertailukelpoisiksi. Tämän työkalun avulla pystytään arvioimaan kohteiden vaatimia resursseja ja tätä tietoa voidaan hyödyntää palvelusopimuksen tarjoustähtäessä. Työkalu perustuu toimintolaskentaan. Lähtökohtana oli tieto VFM:n tämän hetken ainoan asiakkaan aiheuttamasta työn määrästä, joten tästä asiakkuudesta hankittua kokemusta voitiin käyttää pohjana työkalun rakentamiselle.

Kyseinen kiinteistö työllisti yrittäjää noin 22 - 25 tuntia kuukaudessa hänen seurantansa mukaan. Tämä oli siis resurssi, jota lähdettiin jakamaan aikaperusteisesti eri toiminnoille. Toimintoaltaita määriteltiin 12 kappaletta, jotka löytyvät palvelusopimuksestakin eriteltynä samalla tavalla. Seuraavaksi yrittäjä teki seurantaansa perustuen mahdollisimman tarkan arvion siitä, kuinka paljon kuhunkin toimintoaltaaseen hän käytti työaikaansa. Seuraavaksi määriteltiin kahdeksan toimintoajuria, joilla kyseiset toiminnot pystytään suhteuttamaan muihin kiinteistöihin. Kuvio 9 kuvaa kyseisen prosessin kulkua.



Kuvio 9 Toimintoajurien määrittelemine

Seuraavaksi laskettiin kuinka paljon mikäkin toimintoajuri käyttää kyseisessä kiinteistössä yrittäjän aikaa yhteensä. Esimerkiksi kiinteistön neliömäärästä (m²) riippuvat toiminnot (kiinteistön yleishuolto 15 % ja rakennusosien huolto 15 %) aiheuttavat yhteensä 30 % resurssintarpeen 23,5 tunnin keskiarvosta. Kyseisessä kiinteistössä on yhteensä 5100 m² ja tämä vie 30 % osuuden 23,5 tunnista, eli 423 minuuttia. Seuraavaksi resurssintarve jaettiin jokaista 100 m²:ta kohti, $423/51=8,30$. Lopputuloksena kyseisen laskutoimituksen jälkeen voimme siis todeta, että seurannan perusteella kiinteistön pinta-ala aiheuttaa työtä 8,3 minuuttia kuukaudessa jokaista 100m² aluetta kohden. Samalla periaatteella edettiin kaikkien toimintoajurien kohdalla ja saimme näin rakennettua työkalun resurssintarpeen laskemiseen, jota kuvaa taulukko 3.

As Oy Omena					
Kiinteistön m2	8,3	min/100m2	2500	3,5	tuntia
Kiinteistön m3	3,4	min/1000m3	25000	1,4	tuntia
Asuntojen lukumäärä	2	min/asunto	40	1,3	tuntia
Ulkoalueen m2	14	min/100m2	1100	2,6	tuntia
Hissejä	20	min/hissi	1	0,3	tuntia
Jätehuolto	Arvioidaan erikseen			0,5	tuntia
Lumen poisvienti	Arvioidaan erikseen			1,0	tuntia
Muut toiminnot	Arvioidaan erikseen			1,0	tuntia
Yhteensä				11,6	tuntia
Raportointilisä	5 %			0,6	tuntia
Laskutuslisä	10 %			1,2	tuntia
Resurssien tarve yhteensä:				13,3	tuntia

Taulukko 3 Resurssilaskuri

Yrittäjän näkemyksen mukaan jätehuolto ja lumen poisvienti ovat niin tilannekohtaisia toimintoja, että ne tulisi voida arvioida aina tapauskohtaisesti kiinteistöstä riippuen. Lisäksi kiinteistöissä saattaa joskus olla havaittavissa ominaisuuksia, joiden voidaan arvioida aiheuttavan normaalista poikkeavaa ylityötä. Tätä varten laskuriin lisättiin kolmas erikseen arvioitava kenttä ”Muut toiminnot”. Raportoinnin ja laskutuksen koettiin olevan täysin suhteutettavissa muiden toimintojen aiheuttamaan työmäärään, joten niiden tarvittavat resurssit laskuri laskee automaattisesti suhteutettuna muihin tunteihin. Yrittäjä täyttää ainoastaan vihreät kentät muiden ollessa lukittuja soluja. Sama pätee myös muihin työkalua kuvaaviin taulukoihin 4-19.

3.2 Kustannus- ja kannattavuustyökalu

Toinen työkalu on kehitetty kustannusrakenteen ja liiketoiminnan kannattavuuden analysoimiseksi. Kyseisellä työkalulla yrittäjä voi simuloida ja suunnitella niin nykyistä kuin tulevaakin liiketoimintaansa eri kapasiteeteilla ja toiminta-asteilla. Kyseiseen työkaluun myös linkittyy ensimmäinen työkalu, jolla arvioitiin eri kiinteistöjen aiheuttamia resurssitarpeita.

Kustannukset ja tuotot

Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjä kirjaa kaikki pitkäaikaiset tuotannon tekijänsä laskuriin, joka jaksottaa hankintahinnan ja jäännösarvon välisen erotuksen pitoajan perusteella sekä vuosittain kuukausitasolle. (Taulukko 4)

Tuotannon tekijä	Hankintahinta	Pitoaika (vuosia)	Jäännösarvo	Kustannus/vuosi	Kustannus/kk
Pakettiauto 1	28000	6	10000	3000	250
Työkalut	2500	10	100	240	20
Lumilinko	1000	3	200	267	22
Ruohonleikkuri 1	1000	5	200	160	13
Ruohonleikkuri 2	1000	5	200	160	13
Pakettiauto 2	19500	6	6500	2167	181
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
				0	0
Tuotannon tekijöiden yhteiskustannus vuodessa ja kuukaudessa				5993	499

Taulukko 4 Kalustoluettelo

Taulukkoon 5 yrittäjä syöttää erikseen laskutettavien toimintojen tunti hinnat. Kohdat ”16 - 18” ja ”Muu aika” tuottavat ylityötunteja, joten veloittettavan tunti hinnan alapuolelle yrittäjä syöttää tunnista aiheutuvan ylityökustannuksen osuuden prosentteina.

	Norm	16-18	Muu aika
Veloitettava tuntihinta	40 €	60 €	80 €
Työntekijän palkkalisä tuntipalkan päälle		0 %	80 %

Taulukko 5 Tuntihinnat

Taulukkoon 6 syötetään palvelusopimusten tuotot kiinteistä kuukausihinnoista, sekä erikseen laskutettavien tuntien lukumäärä kutakin kiinteistöä ja hintaa kohden. Osa tiedoista tulee automaattisesti resurssilaskurista, mutta vihreät kohdat on muutettavissa.

				Myynti kpl		Tunteja				Myynti €/
Asiakkaan nimi	KK hinta	Tarvittava resurssi	€/ H	39,95 €	60,00 €	80,00 €		yhteensä	Asiakas	
As Oy Omena	970 €	13,35	73 €	30	5	5	40	2 869 €		
As Oy Päärynä	1 300 €	15,73	83 €	35	2	5	42	3 218 €		
As Oy Banaani	1 350 €	16,02	84 €	15	3	8	26	2 769 €		
As Oy Porkkana	1 400 €	18,90	74 €	10	4	5	19	2 440 €		
As Oy Mandariini	850 €	11,36	75 €	20	5	2	27	2 109 €		
As Oy Appelsiini	1 500 €	24,33	62 €	10	1	4	15	2 280 €		
Yhteensä	7 370 €	99,7		120	20	29	169	15 684 €		
Myynti tunneista €				4 794 €	1 200 €	2 320 €	8 314 €			

Taulukko 6 Palvelusopimukset

Seuraavaksi yrittäjä syöttää (Taulukko 7) edelleen myytävien tarvikkeiden ostohinnat ja myyntikatteet. Tarvikemyynnin katteiden suunnitteluun on tehty kolme eri katevaihtoehtoa, sillä yrittäjä ei tule laskuttamaan kiinteää toistuvaa katetta kaikista tuotteista. Jos tavaran ostohinta on 10€, ei asiakkaalta laskutettava suhteellinen kate ole sama, kuin vaikkapa 4000€:n ostohinnan tuotteessa. Kolmen eri kateprosenttivaihtoehdon katsottiin olevan riittävä määrä työkaluun. Lopuksi yrittäjä syöttää tarvikkeiden hankkimisesta ja noutamisesta aiheutuvat ylimääräiset työtunnit.

Asiakkaan nimi	Kate 1	Kate 2	Kate 3	Yhteensä	Myynti	Kate 1	Kate 2	Kate 3	Yhteensä	Ylim työtunnit
	10 %	20 %	30 %							
As Oy Omena	300 €	400 €	500 €	1 200 €	330 €		480 €	650 €	1 460 €	2
As Oy Päärynä	250 €	800 €	400 €	1 450 €	275 €		960 €	520 €	1 755 €	3
As Oy Banaani	150 €	150 €	4 000 €	4 300 €	165 €		180 €	5 200 €	5 545 €	2
As Oy Porkkana	100 €	100 €	200 €	400 €	110 €		120 €	260 €	490 €	2
As Oy Mandariini	450 €	150 €	250 €	850 €	495 €		180 €	325 €	1 000 €	2
As Oy Appelsiini	2 500 €	150 €	60 €	2 710 €	2 750 €		180 €	78 €	3 008 €	8
Yhteensä	3 750 €	1 750 €	5 410 €	10 910 €	4 125 €		2 100 €	7 033 €	13 258 €	19

Taulukko 7 Tarvikemyynti

Jokapäiväisen kiinteistöhoitotoiminnan lisäksi VFM-Palvelut tekee tilanteen salliessa myös projektiluontoisia muita töitä. Näille tuloille on myös tehty oma taulukkonsa täytettäväksi. Taulukko on varsin yksinkertaisen mallinen ja yrittäjä täyttää siihen projektin nimen, tuotot, kustannukset sekä projektista aiheutuvan työmäärän tunneissa. (Taulukko 8)

Liiketoiminnan muut tuotot	Tuotot	Kulut	Tunnit	Kate
Projekti 1	750 €	595 €	3	155 €
Projekti 2	515 €	415 €	2	100 €
Projekti 3	100 €	50 €	1	50 €
Projekti 4	100 €	50 €	1	50 €
Projekti 5	100 €	50 €	1	50 €
Projekti 6	100 €	50 €	1	50 €
Yhteensä	1 665 €	1 210 €	9	455 €

Taulukko 8 Projektituotot ja -kulut

Perustuen VFM-Palveluiden kirjanpitoon, käsittää taulukko 9 pääsääntöisesti välillisiä kustannuksia. Kyseiset kustannukset on luokiteltavissa myös kiinteiksi tai yhteiskustannuksiksi. Nämä kustannukset aiheuttavat niin pienen osan yrityksen kokonaiskustannuksista, että niitä ei koettu tarpeelliseksi tämän tarkemmin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Sen lisäksi, että kustannukset ovat suhteellisesti pieniä, ne myös todellisuudessa jakaantuvat eri laskentakoh-teille melko tasaisesti työtuntien suhteessa.

	Vuosi	KK
Kaluston huolto	1 200 €	100 €
Muut käyttö- ja ylläpitokulut	600 €	50 €
Työvaatteet	700 €	58 €
Henkilökunnan koulutus	500 €	42 €
Henkilökunnan virkistys	500 €	42 €
Vapaaehtoinen tap.turm.vak.	600 €	50 €
Terveystenhoito	200 €	17 €
Puhelinkulut	300 €	25 €
Konttoritarvikkeet	1 200 €	100 €
Kirjanpitokustannukset	1 350 €	113 €
ATK-kustannukset	2 000 €	167 €
Yhdistys- ja jäsenmaksut	500 €	42 €
Neuvottelukulut	600 €	50 €
Yritysvakuutus	600 €	50 €
Julkiset maksut	700 €	58 €
Edustuskulut	1 300 €	108 €
Paikallismatkat ja taksi	1 000 €	83 €
Mainos ja myynninedistämien	1 000 €	83 €
Polttoaineet	3 000 €	250 €
Huolto ja korjaukset	1 500 €	125 €
Autovakuutukset	2 250 €	188 €
Autoverot	1 200 €	100 €
Muut autokulut	800 €	67 €
Korkokulut	200 €	17 €
Muut rahoituskulut	200 €	17 €
Muut kustannukset	1 000 €	83 €
Muut kiinteät kustannukset yhteensä	25 000 €	2083

Taulukko 9 Kiinteät kustannukset

Taulukko 10 edustaa VFM-Palveluiden suurinta kustannuslajia, joka on työvoimakustannukset. Taulukkoon täytetään työntekijän joko kiinteä kk palkka tai tuntipalkka ja keskimääräiset sopimuksen mukaiset työtunnit kuukausitasolla. Lisäksi täytetään kunkin työntekijän tuntipalkan perusosuus jokaista tehtyä ylityötuntia kohden. Ylityökustannukset työkalu laskee automaattisesti täytetyn ylityökustannuskertoimen ja myyntibudjetin avulla. Ylityökustannuksiin on arvioitu osuus ylitöistä, jonka kukin työntekijä tekee. Viimeiseen kohtaan syötetään kunkin työntekijän tuottama kiinteä työ sopimuksen mukainen aikaresurssi kuukaudessa. Tämä resurssien määrä kuvaa yrityksen kapasiteettia ja sitä tulee verrata taulukoiden 6, 7 ja 8 resurssitarpeisiin toiminta-asteen hahmottamiseksi ja laskemiseksi. Tähän palataan taulukossa 16.

Nimi	Kiinteä kk palkka	Osa-aikainen		Ylityötunnin kustannus (ilman kerrointa)	Osuus ylitöistä	
		Tuntipalkka	Tunteja / KK		16-18	Muu aika
Ossi Osa-aikainen	0 €	12,0 €	40	12,0 €	10 %	10 %
Yrjö Yrittäjä	4 000 €			32,0 €	40 %	40 %
Reijo Reipas	2 650 €			19,0 €	40 %	40 %
Oskari Opiskelija		11,5 €	30	11,5 €	10 %	10 %
Harri Harjoittelija		0,0 €		0,0 €	0 %	0 %
Yhteensä / ka	6 650 €	8 €	35		100 %	100 %

Palkan sivukulut					
Ylityökustannus	Yhteensä	Kiinteän	Tuntipalk.	Ylityön	Kiinteä resurssi
106 €	586 €	0 €	240 €	53 €	40
1 126 €	0 €	2 000 €	0 €	563 €	160
669 €	0 €	1 325 €	0 €	334 €	160
101 €	0 €	0 €	173 €	51 €	30
0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0
2 002 €	586 €	3 325 €	413 €	1 001 €	390

Taulukko 10 Henkilöstökustannukset

Laskelmat kustannuksiin ja tuottoihin perustuen

Edellä täytetyt taulukot laskevat automaattisesti yrittäjälle räätälöidyn katetuottolaskelman, jota havainnollistaa taulukko 11. Laskelma hakee aluksi yrittäjän syöttämät myynnit niin kiinteistä kuukausituotoista, erikseen laskutettavista tunneista, tarvikkeiden myynnistä kuin myös muista mahdollisista tuloista ja projekteista. Kyseisten tulojen summa muodostaa simuloidun liikevaihdon. Liikevaihdesta vähennetään muuttuvat palkkakustannukset sivukuluineen, sekä tarvikeostoista ja erillisten projektien aiheuttamat kustannukset, jolloin jäljellä on yrittäjän katetuotto. Katetuotosta vähennetään kiinteät palkkakustannukset sivukuluineen sekä muut kiinteät kustannukset, jonka jälkeen laskelma esittää käyttökatteen. Käyttökatteesta laskelma vähentää aiemmin kirjatut poistot sekä korko- ja rahoituskulut. Jäljelle jää aikajakson voitto tai tappio ennen tuloveroja.

	Myynti (kiinteä)	7 370 €
+	Myynti (tuntiveloitus)	8 314 €
+	Myynti (tavarat)	13 258 €
+	Liiketoiminnan muut tuotot	1 665 €
=	Liikevaihto	30 607 €
-	Muuttuvat palkkakustannukset	3 690 €
-	Muuttuvat ostokustannukset	10 910 €
-	Muiden tuottojen kustannukset	1 210 €
=	Katetuotto/myyntikate	14 797 €
-	Kiinteät palkkakustannukset	9 975 €
-	Muut kiinteät kustannukset	2 217 €
=	Käyttökate	2 606 €
-	Korkokulut	33 €
-	Poistot	499 €
=	Tulos ennen veroja	2 073 €

Taulukko 11 Työkalun tuloslaskelma

Laskelma esittää myös kannattavuuden tunnuslukuja perustuen katetuottolaskelmaan taulukon 12 mukaisesti. Katetuottoprosenttiin tulee suhtautua kriittisesti, sillä eri tuottoeriä on suhteellisen paljon. Tämä johtaa siihen, että toiminnan ollessa suhteellisen pientä, muuttuu katetuottoprosentti ja kriittinen piste herkästi. Varmuusmarginaali lasketaan myös keskimääräisen katetuoton mukaan, eikä anna välttämättä täysin todellista kuvaa. Luvut antavat kuitenkin hyvin suuntaa simuloidusta rakenteesta.

Tunnusluvut	
Voitto - %	6,8 %
Käyttökate - %	8,5 %
Katetuotto - %	48,3 %
Kriittinen piste	26 250 €
Varmuusmarginaali	4 357 €

Taulukko 12 Laskelman tunnuslukuja

Työtunnin kustannus lasketaan perustuen palkkakustannuksiin ja myytyihin työtunteihin, jota havainnollistaa taulukko 13. Kalustolisä perustuu poistojen jakamiseen myydyille työtunneille. Yleiskustannuslisällä lisätään muiden kiinteiden kustannusten osuus. Tuloksena on tuntihinta, jota voi käyttää hyödyksi niin kiinteän palvelusopimuksen, kuin erikseen laskutettavien tuntien hinnoittelussa. Voittolisää ei katsottu aiheelliseksi lisätä, sillä yrityksellä ei ole pääomasijoittajia yrittäjän lisäksi ja yrityksen tekemä voitto tulee jo huomioitua yrittäjän syöttämässä hänen omassa palkkakustannuksessaan. Kyseinen taulukko perustuu suoritekohtaisiin kalkyyleihin ja lisäyslaskentaan.

Työtunnin kustannus	
Työtunnin kustannus	49 €
Kalustolisä	1,80 €
Yleiskustannuslisä	7,50 €
Tuntihinta	59 €

Taulukko 13 Työtunnin kustannus

Herkkyysanalyysi osoittaa eri tekijöiden vaikutuksen yrityksen tulokseen. Taulukko 14 antaa todellisen arvon, kuinka paljon tulos paranee, mikäli kuvattu tekijä paranee 10 %. Herkkyysanalyysi tukee täten päätöksentekoa yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Yrityksen kannattaa lähtökohtaisesti keskittyä parantamaan sitä tekijää, jolla on suurin yhteys yrityksen tulokseen. Kannattaa kuitenkin ottaa huomioon se, mitä tekijää pystytään parantamaan helpoiten. Tähän työkalu ei voi ottaa kantaa, vaan se jää päätöksentekijän harkinnan varaan.

Herkkyysanalyysi (10%)	Voitto kasvaa / tappio pienenee
Kiinteä hinta kasvaa	737 €
Tuntimyynti kasvaa	831 €
Kiinteät kustannukset laskevat	1 269 €
Tavaroiden myyntihinta kasvaa	1 326 €

Taulukko 14 Herkkyysanalyysi

Tarvikkeiden myynnistä yrittäjä saa tärkeää myyntikatetta palveluidensa lisäksi. Tarvikkeiden hankkimisesta ja varastoisesta koituu kuitenkin kustannuksia, joita ei ole huomioitu palvelusopimuksen pohjana käytettävässä resurssilaskurissa. Tästä syystä Tarvikkeiden myynnin kannattavuuden analysoimiseksi tehtiin oma laskuri, johon voi syöttää arvoidut polttoaine- sekä varastointikustannukset manuaalisesti. Työvoimakustannukset laskuri laskee automaattisesti yrittäjän syöttämiin tietoihin, sekä aiemmin laskettuun työtunnin kustannukseen perustuen. Tuloksena saadaan tarvikkeiden myynnin käyttökate. Taulukko 15 kuvaa kyseistä laskuria.

Tarvikkeiden myynti	
Varastointi ja polttoaine €	300 €
Työkustannukset	875 €
Tavaramyynnin käyttökate	1 173 €

Taulukko 15 Tarvikkeiden myynnin käyttökate

Kapasiteetti ja toiminta-aste

Taulukko 16 kuvaa toiminta-astetta. Aiemmin lasketut ja arvioidun työtunnit jaettuna henkilöstön resurssimäärällä johtaa arvioituun toiminta-asteeseen. Täytyy kuitenkin huomioida, että tämä on vain arvio, mutta antaa apua ja suuntaa toiminnan tehokkuuden hahmottamiseen. Laskuri ei tietenkään ota kantaa esimerkiksi eri kohteiden välillä liikkumiseen ja muuhun vastaavaan, vaan niiden arvioiminen jää lopulta käyttäjän harkinnan ja saadun kokemuksen varaan. Laskuri toimii kuitenkin hyvin suuntaa antavana työkaluna.

Kapasiteetti ja toiminta-aste	
Kapasiteetti (työvoima tunneissa)	390
Myydyt tunnit keskimäärin	297
Toiminta-aste	76 %

Taulukko 16 Kapasiteetti ja toiminta-aste

Asiakaskannattavuus

Lopuksi laskuri vertailee eri asiakkuuksien kannattavuuksia. Laskuri ei ota huomioon ”liiketoiminnan muita kustannuksia” eli projektiluontoisia töitä, sillä usein kyseiset tuotot ei ole kohdistettavissa millekään palvelusopimusasiakkaille. Välittömät kustannukset on kohdistettu suoraan laskentakohteelle eli asiakkaalle. Kiinteät kustannukset jaetaan suhteessa kohteen vaatimiin resursseihin. Taulukko 17 havainnollistaa asiakaskannattavuuslaskuria.

	As Oy Omena	As Oy Päärynä	As Oy Banaani
Myynti	4 329 €	4 973 €	8 314 €
Ostot	1 200 €	1 450 €	4 300 €
Muuttuvat palkat	743 €	584 €	769 €
Myyntikate	2 385 €	2 940 €	3 245 €
Kiinteät palkat	1 895 €	2 246 €	1 380 €
Muut kiinteät kustannukset	396 €	469 €	288 €
Käyttökate	94 €	225 €	1 577 €
Poistot	95 €	112 €	69 €
Voitto/tappio	-1 €	113 €	1 508 €

	As Oy Porkkana	As Oy Mandariini	As Oy Appelsiini
Myynti	2 930 €	3 109 €	5 288 €
Ostot	400 €	850 €	2 710 €
Muuttuvat palkat	640 €	525 €	428 €
Myyntikate	1 889 €	1 734 €	2 149 €
Kiinteät palkat	1 291 €	1 394 €	1 769 €
Muut kiinteät kustannukset	270 €	291 €	369 €
Käyttökate	328 €	49 €	11 €
Poistot	65 €	70 €	89 €
Voitto/tappio	264 €	-21 €	-78 €

Taulukko 17 Asiakaskannattavuuslaskuri

3.3 Investointilaskin

Investointilaskin on tehty yrittäjän tulevaisuuden hankinnoista päättämisen tueksi. Laskuriin syötetään kohteen hankintahinta, vuosittaiset (tai kuukausittaiset) tuotot ja käyttökustannukset, sekä investoinnin jäännösarvo. Laskuri laskee investoinnin nettokassavirran, sekä kumulatiivisen kassavirran, josta näkee investoinnin takaisinmaksuajan. Yrittäjä voi myös syöttää laskuriin haluamansa laskentakorkokannan, jolloin hän saa automaattisesti myös investoinnin nettonykyarvon tietoonsa. Laskuri esittää investoinnin kassavirrat myös graafisesti helpottaakseen investoinnin rahavirtojen hahmottamisessa. Taulukko 18 kuvaa investointilaskuria.

Vaihtoehto 1	vuosi/kk 1	vuosi/kk 2	vuosi/kk 3	vuosi/kk 4	vuosi/kk 5	vuosi/kk 6	vuosi/kk 7	vuosi/kk 8	vuosi/kk 9	vuosi/kk 10	Laskentakorko	8 %
Hankintahinta	-10000										Nettonykyarvo	3 004 €
Myyntin lisäys/tuotot		2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500		
Käyttökustannukset		-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500		
Jäännösarvo										1500		
Netto kassavirta	-10000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3500		
Kumulatiivinen kassavirta	-10000	-8000	-6000	-4000	-2000	0	2000	4000	6000	9500		

Netto- ja kumulatiivinen kassavirta

Netto kassavirta

Kumulatiivinen kassavirta

Kassavirratt

Hankintahinta

Myyntin lisäys/tuotot

käyttökustannukset

Jäännösarvo

Mikäli haluat investoinnin arvon ilman laskentakorkoa, merkitse laskentakoroksi 0.

Taulukko 18 Taulukko investointilaskin

3.4 Budjettipohjat

Budjettipohjat tehtiin VFM-palveluiden kirjanpidon materiaalin mukaisesti. Tulobudjettia on mahdollista pitää omien tarpeiden ja näkemysten mukaisesti joko rullaavana, tai vaikkapa tilikausitasolla. Tulobudjetti tehtiin kahdelle erilliselle Excel- sivulle. Toiseen tehdään varsinainen budjetti, ja toiseen kirjataan toteutuneet luvut. Tämän perusteella seurataan mahdollisia poikkeamia, jotka taulukko laskee automaattisesti. Tulobudjettia kuvaa taulukko 19 ja kassabudjettia taulukko 21.

Taulukko 20 kuvaa tulobudjetin seurantaan tarkoitettua pohjaa. Kyseinen taulukko on linkitetty tulobudjettitaulukkoon, ja siihen syötetään toteutuneet lukemat. Vaaleansinisille sarakkeille taulukko laskee taulukon 19 ja toteutuneen luvun poikkeamaa. Tämän avulla yrittäjä näkee välittömästi niin kuukausitason, kuin vuositason tilanteen ja pystyy tekemään mahdollisia korjausliikkeitä.

Koska VFM-Palvelut on pieni yritys jossa on vielä hyvin kevyt rakenne, ei koettu tarpeelliseksi tehdä tarkemmin täsmennettyjä osabudjetteja. Katetuottolaskuri antaa hyvän pohjan budjetin rakentamiseen ja tässä tapauksessa hoitaa omalta osaltaan osabudjettien roolin, jolloin toimeksiantaja voi suoraan täyttää tulobudjettia laskelmiinsa perustuen.

	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Yhteensä
Myynti - kiinteä hinta	1000						1000						2000
Myynti - erillinen laskutus	1000												1000
Liiketoiminnan muut tuotot	0												0
Tuotot yhteensä	2000	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	3000
Ostot	100												100
Muuttuvat palkkakustannukset	100												100
Muuttuvien palkkojen sivuk.	100												100
Muuttuvat kustannukset yhteensä	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300
Katetuotto	1700	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	2700
Kiinteät palkkakustannukset	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Kiinteiden palkkojen sivuk.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Kaluston huolto	100												100
Muut käyttö- ja ylläpitokulut	100												100
Työvaatteet	100												100
Henkilökunnan koulutus	100												100
Henkilökunnan virkistys	100												100
Vapaaehtoinen tap.turm.vak.	100												100
Terveystieteiden hoito	100												100
Puhelinkulut	100												100
Konttoritarvikkeet	100												100
Kirjanpito-kustannukset	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
ATK-kustannukset	100												100
Yhdistys- ja jäsenmaksut	100												100
Neuvottelukulut	100												100
Yritysvakuutus	100												100
Julkiset maksut	100												100
Edustuskulut	100												100
Paikallismatkat ja taksi	100												100
Mainos ja myynninedistämien	100												100
Polttoaineet	100												100
Huolto ja korjaukset	100												100
Autovakuutukset	100												100
Autoverot	100												100
Muut autokulut	100												100
Yhteensä	2500	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	5800
Käytökate	-800	-300	-300	-300	-300	-300	700	-300	-300	-300	-300	-300	-3100
Poistot	500												500
Liikevoitto	-1300	-300	-300	-300	-300	-300	700	-300	-300	-300	-300	-300	-3600
Korkokulut	1												1
Muut rahoituskulut	2												2
Korko- ja rahoituskulut	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tulos ennen veroja	-1303	-300	-300	-300	-300	-300	700	-300	-300	-300	-300	-300	-3603

Taulukko 19 VFM-Palveluiden tulospudjettipohja

	Kesä-	Heinä-	Elo-	Sys-	Loka-	Marras-	Joului-	Tammii-	Helmi-	Maalis-	Huhti-	Touko-	Yht.	Yht.
Myynti - kilintää hinta	500	-500						500					0	2000
Myynti - erillinen laskutus	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000
Liiketoiminnan muut tuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuotot yhteensä	1500	-500	0	0	0	0	1000	500	0	0	0	0	0	3000
Ostot	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Muuttuvat palikkakustannukset	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Muuttuvien palikkojen sivuk.	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Muuttuvat kustannukset yhteensä	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300
Katetuotto	1200	-500	0	0	0	0	1000	500	0	0	0	0	0	2700
Kilinteat palikkakustannukset	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	1200
Kilinteden palikkojen sivuk.	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	1200
Kaluston huolto	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Muut käyttö- ja ylläpitokulut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Työvaatteet	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Henkilökunnan koulutus	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Henkilökunnan virkistys	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Vapaaehtoinen lap.turm.vak.	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Terveystenhoito	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Puhelinkulut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Konttoritarvikkeet	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Kirjanpito-kustannukset	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	1200
ATK-kustannukset	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Vhdistys- ja jäsenmaksut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Neuvottelukulut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Yritysvakuutus	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Julkisat maksut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Edustuskulut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Palkallismatkat ja taksit	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Mainos ja myynninedistämien	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Polttoaineet	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Huolto ja korjaukset	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Autovakuutukset	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Autoverot	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Muut autokulut	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Yhteensä	2500	0	300	0	300	0	300	0	300	0	300	0	300	5800
Käytökate	-1300	-500	-300	-300	-300	-300	700	200	-300	-300	-300	-300	-3100	0
Poistot	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Liikevoitto	-1800	-500	-300	-300	-300	-300	700	200	-300	-300	-300	-300	-3600	0
Korkokulut	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Muut rahoituskulut	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Korko- ja rahoituskulut	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tulos ennen veroja	-1803	-500	-300	-300	-300	-300	700	200	-300	-300	-300	-300	-3603	0

Taulukko 20 Tulospudjetin seuranta

	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
Alkukassa	1000	1800	1500	1200	900	600	300	0	-300	-600	-900	-1200
Kassaanmaksut												
Myynti - kiinteä hinta	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Myynti - erillinen laskutus	1000											
Liiketoiminnan muut tuotot	1000											
Lainat tai muut vastaavat	1000											
Yhteensä	4000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Kassastamaksut												
Ostot	100											
Muuttuvat palkkakustannukset	100											
Muuttuvien palkkojen sivuk.	100											
Kiinteät palkkakustannukset	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kiinteiden palkkojen sivuk.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kaluston huolto	100											
Muut käyttö- ja ylläpitokulut	100											
Työvaatteet	100											
Henkilökunnan koulutus	100											
Henkilökunnan virkistys	100											
Vapaaehtoinen tap.turm.vak.	100											
Terveystenhoito	100	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Puhelinkulut	100											
Konttoritarvikkeet	100											
Kirjanpitolokustannukset	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ATK-kustannukset	100											
Yhdistys- ja jäsenmaksut	100											
Neuvottelukulut	100											
Yritysvakuutus	100											
Julkiset maksut	100											
Edustuskulut	100											
Paikallismatkat ja taksi	100											
Mainos ja myynninedistämien	100											
Polttoaineet	100											
Huolto ja korjaukset	100											
Autovakuutukset	100											
Lainan lyhenitys	100											
ALV-tilitykset	100											
Autoverot	100											
Muut autokulut	100											
Korkokulut	100											
Muut rahoituskulut	100											
Yhteensä	3200	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Loppukassa	1800	1500	1200	900	600	300	0	-300	-600	-900	-1200	-1500

Taulukko 21 VFM-Palveluiden kassabudjettipohja

4 Lopputuloksen arviointi

4.1 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen työn lopputulokseen. Toimeksiantajan kirjallinen palaute on liitetty kokonaisuudessaan työn loppuun. (Liite 2)

4.2 Oma arviointi

Haastavimmaksi työssä osoittautui toimeksiantajan liiketoimintamalliin perehtyminen ja sen jalkauttaminen työkaluun tilanteessa, jossa varsinaista toimintaa ei vielä ole kovin merkittävästi. Työkalusta saatiin rakennettua erittäin käyttökelpoinen ja hyödyllinen. Työkalu pyrittiin rakentamaan niin, että siitä olisi hyötyä pitkälle tulevaisuuteen yrityksen kasvuprosessin aikana. Tässä onnistuttiin hyvin niin toimeksiantajan, kuin itseni mielestä.

Resurssilaskurin arvot perustuvat ainoastaan yhteen asunto-osaakeyhtiöön, joten sitä voisi varmasti toiminnan laajentuessa tarkentaa ja parantaa. Vallitsevassa tilanteessa lopullinen työkalu kuitenkin käyttää tällä hetkellä olevaa tietoa hyödykseen mahdollisimman tarkasti. Katetuottolaskuria voisi toiminnan kasvaessa mahdollisesti kehittää ja räätälöidä lisää. Työkalua rakentaessa todellisuus esimerkiksi myytävien tuntien ja tarvikkeiden määrän suhteen oli hieman hämärän peitossa, jonka takia yrityksen menestymisen avainmittareita (KPI, Key Performance Indicator) oli vaikea määrittää. Lisäksi toiminnan kasvaessa esimerkiksi raportointi ja laskutusprosesseja voisi tehostaa, sillä ne vievät tällä hetkellä liikaa resursseja.

Työkalun ei myöskään ota huomioon esimerkiksi pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden vaihtoehtoiskustannusta, käyttöpääoman kustannusta tai kaluston pitoajan päättymisen jälkeistä uushankintahintaa. Näitä elementtejä olisi työkalussa mahdollista parantaa, sillä niiden merkitys nousee, mitä suuremmaksi yritys kasvaa. Tässä vaiheessa kyseiset tekijät kuitenkin määriteltiin suhteellisen irrelevanteiksi, jonka takia ne rajattiin työkalusta pois.

Kokonaisuutena työkalusta muodostui olennainen apuväline VFM-Palveluiden toiminnan kehittämisen ja kasvattamisen tueksi. Sillä pystytään analysoimaan ja suunnittelemaan eri kiinteistökohteita, resurssien tarvetta, kapasiteettia, toimintasuhdetta, hinnoittelua, kustannusrakennetta, investointeja, kaluston jaksoitettua kustannusta, palkkausta, katteita ja kannattavuutta yleisesti. Lisäksi budjettipohjat auttavat talouden suunnittelussa ja seurannassa sekä auttavat varmistamaan yrityksen maksuvalmiuden ja tunnistamaan mahdolliset ylimääräiset rahoitustarpeet tarpeeksi ajoissa.

Lähteet

Painetut lähteet

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta - Perusteet ja käytäntö. 4., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja laskenta. 3., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting. seventh edition. China: RR Donnelley.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Painotalo Miktor.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Laskentatoimi. 1.-3. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Knupfer, S. & Puttonen, V. 2014. Moderni Rahoitus. 7., uudistettu painos. Viro: Print Best.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon Laskentatoimi. 6.-12. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2., uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen Johdon Laskentatoimi - Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Tallinna: Paino As Pakett.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. 1.painos. Vantaa: Dark Oy.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2000. Katteella tulosta. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.

Sähköiset lähteet

Ammattinetti. Te-Palvelut. Kiinteistönhoitaja. Viitattu 7.2.2016.
http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/639_ammatti

Muut lähteet

Saarinen, A. 2016. Kokous yrittäjän kanssa 12.1.2016. VFM-Palvelut: Helsinki.

Saarinen, A. 2016. Kokous yrittäjän kanssa 30.1.2016. VFM-Palvelut: Helsinki.

Saarinen, A. 2016. Kokous yrittäjän kanssa 15.2.2016. VFM-Palvelut: Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1 Kustannusluokitukset (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 55).....	11
Kuvio 2 Perinteinen kustannuslaskenta (Alhola 2008, 12)	13
Kuvio 3 Katetuotto.....	19
Kuvio 4 Esimerkki toimintolaskennan kulusta (Alhola 2008, 67).....	27
Kuvio 5 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa (Jormakka ym. 2012, 204)	28
Kuvio 6 Kassabudjetin rakenne (Jormakka ym. 2012, 177)	31
Kuvio 7 Budjettijärjestelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236)	32
Kuvio 8 Budjettiseuranta (Jormakka ym. 2012, 170)	33
Kuvio 9 Toimintoajurien määritteleväminen	34

Taulukot

Taulukko 1	Ryhmäkohtainen katetuottolaskelma (Andersson ym. 2001, 63).....	20
Taulukko 2	Katetuottolaskennan herkkyyshanalyysi (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 72) ...	22
Taulukko 3	Resurssilaskuri.....	35
Taulukko 4	Kalustoluettelo.....	36
Taulukko 5	Tuntihinnat	36
Taulukko 6	Palvelusopimukset.....	37
Taulukko 7	Tarvikemyynti	37
Taulukko 8	Projektituotot ja -kulut	38
Taulukko 9	Kiinteät kustannukset.....	38
Taulukko 10	Henkilöstökustannukset	39
Taulukko 11	Työkalun tuloslaskelma.....	40
Taulukko 12	Laskelman tunnuslukuja.....	40
Taulukko 13	Työtunnin kustannus	41
Taulukko 14	Herkkyyshanalyysi.....	41
Taulukko 15	Tarvikkeiden myynnin käyttökate	41
Taulukko 16	Kapasiteetti ja toiminta-aste.....	42
Taulukko 17	Asiakaskannattavuuslaskuri	42
Taulukko 18	Taulukko investointilaskin	44
Taulukko 19	VFM-Palveluiden tulosbudjettipohja	46
Taulukko 20	Tulosbudjetin seuranta	47
Taulukko 21	VFM-Palveluiden kassabudjettipohja.....	48

Liitteet

Liite 1: Sopimus toimeksiantajan kanssa	55
Liite 2: Toimeksiantajan palaute	56

Liite 1: Sopimus toimeksiantajan kanssa



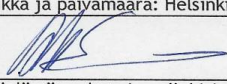

Sopimus opinnäytetyön tekemisestä 1

12.3.2016/ba

Hyvä työelämän edustaja

Kiitos, että tarjoatte Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijalle/opiskelijoille mahdollisuuden tehdä opinnäytetyö yritykseenne/organisaatioonne. Huomioitathan, että ammattikorkeakouluissa tehdyt opinnäytetyöt ovat julkisia.

Yrityksen/organisaation nimi	VFM-Palvelut Oy
Työelämän ohjaaja	Asko Saarinen
Työelämän ohjaajan yhteystiedot (puhelin/sähköposti)	0405052059 asko.saarinen@vfm.fi
Opinnäytetyön tekijä(t)	Jesse Särkisilta
Opinnäytetyön tekijän/tekijöiden yhteystiedot (puhelin/sähköposti)	Jesse Särkisilta 0400818757 jesse.sarkisilta@laurea.student.fi
Laurea-ammattikorkeakoulun ohjaaja(t)	Heikki Ruuskanen
Laurea-ammattikorkeakoulun ohjaajan/ohjaajien yhteystiedot (puhelin/sähköposti)	heikki.ruuskanen@laurea.fi
Opinnäytetyön alustava nimi	Sisäisen laskennan työkalu
Toimeksiannon kuvaus	Sisäisen laskennan työkalun rakentaminen Excelillä.
Aikataulu	Työn arvioitu valmistumisaika on 04/2016
Miten yritykseenne on tarkoitus hyödyntää tehtyä opinnäytetyötä?	
Tarve tulee esille toiminnan kasvaessa ja sitä suunniteltaessa. Hinnottelun, kapasiteetin kasvattamisen, investointien tekemisen, rahavirran ja kannattavuuden hallinnan tueksi eri kasvuvaiheissa on tarvetta työkalulle, jolla voi suunnitella ja analysoida edellä mainittuja asioita ja niiden vaikutusta. Projekti ei lähtökohtaisesti tuota kustannuksia polttoainekustannuksia enempää, jotka asianomaiset hoitavat itse omiin kulkuneuvoihinsa. Jos muita kustannuksia kuitenkin tulee, on niistä sovittava erikseen kirjallisesti.	

Paikka ja päivämäärä: Helsinki 12.3.2015	
	
Työelämän edustajan allekirjoitus Asko Saarinen	Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus Jesse Särkisilta

► Laurea-ammattikorkeakoulu
► Ratatie 22, 01300 Vantaa

► Puhelin (09) 8868 7150
► Faksi (09) 8868 7200

► etunimi.sukunimi@laurea.fi
► www.laurea.fi

► Y-tunnus 1046216-1
► Kotipaikka Vantaa

Liite 2: Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä

Työn Tekijä: Jesse Särkisilta (1401831)

Työn nimi: Sisäisen laskennan työkalu kiinteistöhoitoalan pienyritykselle

Tarve sisäisen laskennan ja taloussuunnittelun työkalulle oli todellinen. Yritykseni visio kannattavasta kasvamisesta tuottaa jo myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta omat haasteensa, mutta taloudelliset päätökset ovat vähintään yhtä tärkeitä kasvuprosessin eri vaiheissa.

Jo pelkästään tämän työkalun rakentamisvaiheessa käydyt palaverit saivat itseni ajattelemaan liiketoimintaani analyttisemmasta näkökulmasta. Lopullinen työkalu on mielestäni erittäin hyvä ja monipuolinen apuväline liiketoimintani hahmottamiseen, suunnitteluun ja moniin päätöksentekotilanteisiin. Resurssilaskuri antaa itselleni erittäin hyvän työkalun esimerkiksi tarjouksentekotilanteisiin. Se auttaa myös hahmottamaan resurssieni ja palvelusopimusten aiheuttaman työmäärän välistä suhdetta. Kannattavuuden ja kustannusrakenteen työkalu on erittäin kokonaisvaltainen työkalu josta on apua erittäin monessa tilanteessa ja auttaa minua ymmärtämään eri kustannusten ja yritykseni kannattavuuteen vaikuttavia avaintekijöitä ja niiden suhdetta paremmin. Investointilaskurin avulla pystyn vertailemaan investointien kannattavuutta. Tämä tulee ehdottomasti tarpeelliseksi, sillä yrityksen kasvaessa joudun pohtimaan useita eri investointipäätöksiä. Budjettipohjat luovat toiminnalleni kaipaamaani suunnitelmallisuutta ja seurantaa.

Kokonaisuutena olen erittäin tyytyväinen työn lopputulokseen, ja koen työkalun tarjoavan minulle tärkeää apua tulevien kasvuvuosien varrelle.



Asko Saarinen
Toimitusjohtaja
VFM-Palvelut Oy